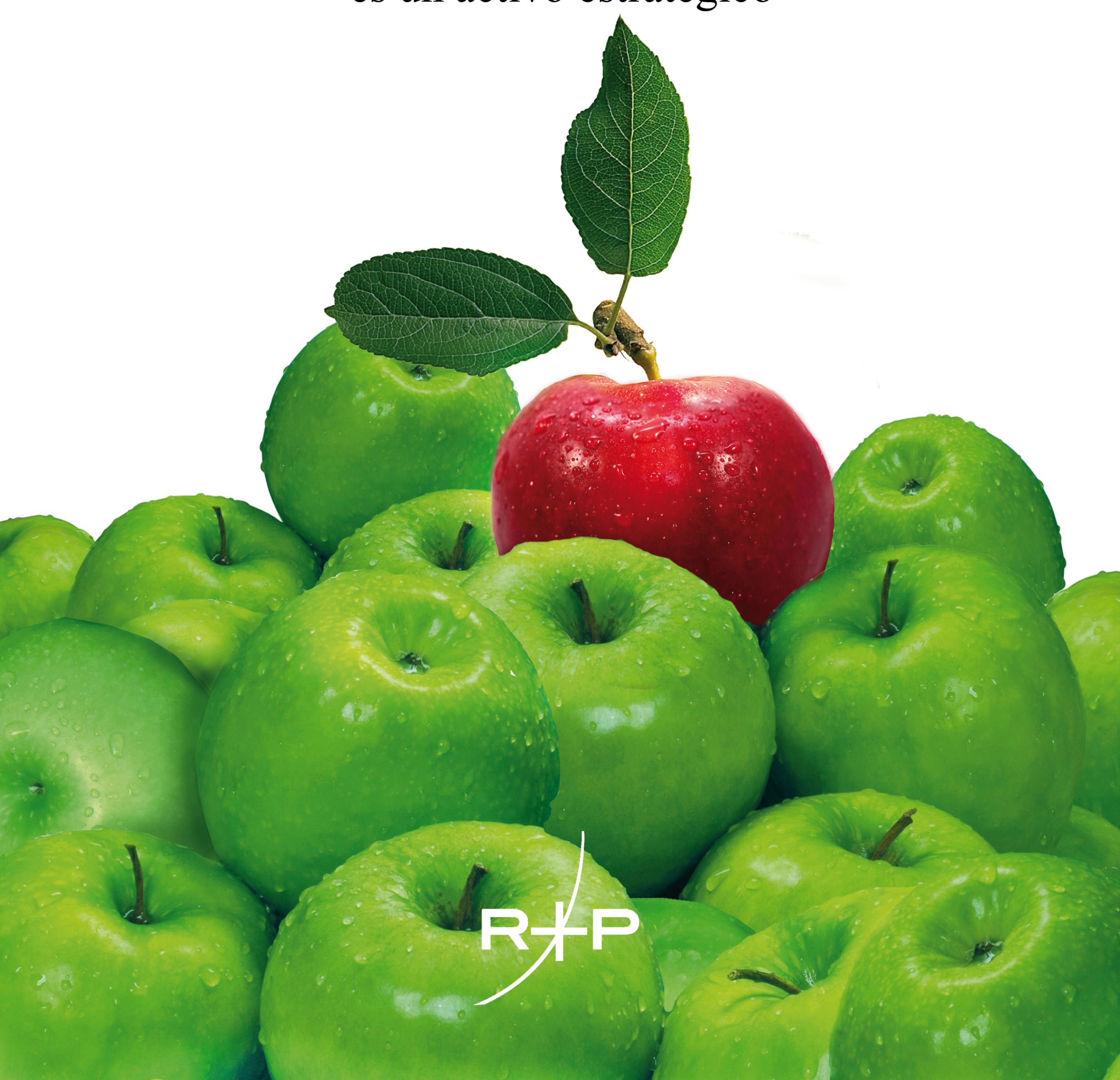
Michael Ritter

# El valor del Capital Reputacional

## Por qué la opinión que tiene el público de su empresa es un activo estratégico





# EL VALOR DEL CAPITAL REPUTACIONAL

# EL VALOR DEL CAPITAL REPUTACIONAL

## Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico

Michael Ritter

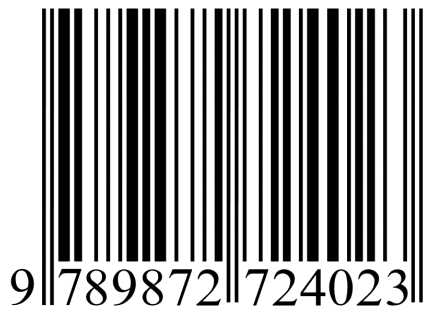
Ritter , Michael
El valor del capital reputacional : por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico . –
1a ed. - Olivos : Ritter & Partners, 2013.
336 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-27240-2-3

1. Gestión Empresarial. I. Título
CDD 650

Fecha de catalogación: 17/06/2013

**ISBN: 978-987-27240-2-3**






Esta obra está patrocinada por:












# ÍNDICE

# Introducción

*“Hay quienes hacen más cosas con su solo nombre, que otros con sus ejércitos”*

Armand Jean du Plessis,
Cardenal y Duque de Richelieu

## La reputación importa

La gente viene debatiendo sobre el valor de la reputación desde el comienzo mismo de la historia. En el Libro de los Proverbios del Antiguo Testamento, atribuidos al rey Salomón, es decir hace casi tres mil años, puede leerse: "Vale más el buen nombre que las muchas riquezas, y ser estimado vale más que la plata y el oro". Otros han desmerecido la reputación calificándola como algo insubstancial, como una "sombra" (Abraham Lincoln), o como una "llama incierta" en la del poeta norteamericano del siglo IX, James Russell Lowell. En dos de sus personajes de Otello, el Moro de Venecia, Shakespeare proporcionó material para ambas posturas. Mientras el buen Cassio describe el buen nombre como "la parte inmortal de mí mismo", como "la joya más preciada del alma. Quien me lo quita me roba lo que no le hace rico y a mí me empobrece", el malvado Yago lo califica como "la imposición más ociosa y falsa. A menudo adquirida sin mérito, y perdida sin merecerlo".

Lo cierto es que cuando conocemos a alguien, ya sea en forma personal o a través de algún otro vínculo como la prensa o Internet, lo primero que nos viene a la mente es ¿quién es esta persona?, ¿qué se dice de ella?, ¿cómo se gana la vida?, ¿es perder el tiempo escuchar lo que tiene que decir?, ¿es de fiar?, ¿vale la pena relacionarse o hacer transacciones con ella? Es decir que buscamos información que nos permita emitir un juicio de valor sobre el individuo. Cuando a primera vista no nos cae bien, elaboramos en base a los filtros que nos otorgan nuestros sistemas de creencias un prejuicio, un juicio previo, una primera imagen y en base a ella buscamos luego datos y opiniones que la confirmen o desmientan. Con el correr del tiempo, a través de las vivencias que tenemos en la relación y los datos que obtenemos de otras fuentes, elaboramos mentalmente un mapa de informaciones subjetivas y objetivas sobre su perfil que nos llevarán a ratificar o rectificar nuestra opinión. En otras palabras, le asignamos una determinada reputación.

La reputación es importante. Tanto para una escolar que siente como sus compañeras de clase hablan a sus espaldas, como para un científico que trata de ganarse su prestigio publicando las investigaciones que realiza, o para una empresa que es retratada en un artículo crítico en los diarios. Para éstas últimas, una buena reputación es a la vez una plataforma de oportunidades para seguir creciendo y su red de seguridad en momentos de dificultades.

La revista Fortune de los Estados Unidos reconoció el valor de una buena reputación corporativa cuando en 1982 decidió por primera vez publicar su ya legendario ranking sobre las empresas más admiradas. Hoy en día, la edición que publica esa investigación es el número más vendido en el año y el listado de empresas que figuran en él continúa siendo el patrón de medida más popular de imagen corporativa en todo el mundo.

El valor de mercado de las empresas está cada vez más determinado por las cosas que no se pueden tocar: por ejemplo sus marcas y su capital intelectual, en lugar de sus fábricas o flotas de camiones. La idea de una "economía de la reputación" tiene sentido intuitivo: Facebook vale más que General Motors. Al mismo tiempo, la reputación es cada vez más difícil de manejar. Las ONG pueden invertir el signo de la reputación de una empresa en un instante acusándola de racismo, de crímenes contra el medio ambiente o te tener proveedores que no respetan los derechos de sus trabajadores. Los clientes pueden destrozar sus productos en Twitter y otras redes sociales. En los últimos tiempos gigantes corporativos como Toyota y BP han visto colapsar su reputación en un abrir y cerrar de ojos.

Por supuesto, la reputación de cualquier organización no se materializa por arte de magia (aunque puede desmaterializarse in extremis) ni nace por generación espontánea. Las empresas tienen que ganársela y gestionarla porque tienen que diferenciarse en el mercado. Tienen que llegar a ocupar un espacio "original y único" en la mente de los consumidores y para ello tienen que encontrar palancas que las conecten a sus públicos con emociones, no sólo con razones, para ganarse su confianza y admiración. En pocas palabras, las empresas tienen que tener su propia personalidad para existir.

La reputación es el resultado de lo que las personas han visto, oído, sentido, experimentado y aprendido sobre las personas, empresas o instituciones a lo largo del tiempo, y ese resultado es el que define sus actitudes y expectativas respecto de ellas. La percepción puede ser afectada, positiva o negativamente, tanto por experiencias personales de primera mano co-

mo por múltiples fuentes de información, incluida la comunicación boca en boca, la prensa escrita y electrónica y la información accesible en sus múltiples formas en Internet.

El patrón común de las empresas de muy buena reputación es que se caracterizan por ofrecer productos y servicios innovadores y de alta calidad, por servir a sus clientes en tiempo y forma, por tener una conducta empresarial ética y socialmente responsable, por contar con un *management* de primer nivel y empleados dedicados, por proporcionar un buen ambiente de trabajo y por tener éxito financiero. Sin embargo es fácil caer en la tentación de una visión ingenua del poder del buen nombre. No es difícil pensar en contraejemplos. Las empresas tabacaleras hacen grandes ganancias a pesar de su reputación horrible. Todo el mundo golpea a la aerolínea de bajo costo Ryanair por su pésimo servicio y sin embargo, ambas empresas tienen mucho éxito. ¿Por qué? Porque el funcionamiento financiero es un factor crítico en la viabilidad continua de toda organización. No hay desarrollo sustentable para ninguna empresa si no hay generación de recursos en el largo plazo. Sin embargo igualmente importante es su reputación, porque una buena reputación hace más fácil encontrar, conservar y negociar con los clientes, atraer y conservar a gente talentosa, y más fácil acceder a capital en condiciones ventajosas. Por otro lado, el estrés, la vida cada vez más compleja y la cultura de la velocidad donde apenas si hay tiempo para tomar las decisiones, han hecho que la gente prefiera a las empresas con las que está familiarizada y en las cuales confía porque representan una marca de prestigio y certeza en tiempos de turbulencias.

Con la comunicación por sí sola no se gana reputación. Que una empresa sea admirada o no, lo determinan los valores de la organización y cómo ésta los vive, es decir, su cultura. Pero si uno hace bien haciendo lo correcto, entonces las comunicaciones bien planeadas y ejecutadas llegan a ser extremadamente valiosas porque ayudan a conseguir que el público lo sepa e interprete correctamente.

A partir de la década de 1990, los dirigentes empresarios y los comunicadores se han dado cuenta no solo que la reputación importa sino que también puede gestionarse. De hecho, ya muchas empresas de relaciones públicas de los Estados Unidos han substituido las palabras “Relaciones Públicas” por “Gestión de la Reputación” en una clara alusión a la nueva visión de una vieja actividad profesional.

Los días en que el manejo de la reputación de las empresas era considerada por sus directivos una actividad de baja prioridad, centrada única-

mente en la órbita de las relaciones públicas, pertenecen definitivamente a la historia. Existe hoy un grado avanzado de conocimiento en la materia, fundamentalmente producto de una gran cantidad de investigaciones realizadas en los últimos años en diversos países de Europa y los Estados Unidos, que demuestra la incidencia de la reputación en el valor de mercado de las empresas. Esta plétora de evidencias, que incluye encuestas tanto a directivos de empresas y a analistas financieros y de mercado, como a dirigentes sociales y otros grupos de interés, demuestra no solo que una buena reputación resulta en beneficios tangibles y concretos de negocio, sino que tiene el poder de influenciar positivamente a los distintos *stakeholders* de la empresa, particularmente a los clientes y consumidores, a los inversionistas y a los empleados, y que es una herramienta fundamental para el control de daños en casos de crisis severas.

Pero más allá de las investigaciones, la importancia del buen nombre será evaluada por las empresas en base a sus consecuencias y a la relevancia económica que tiene para las compañías. Las consecuencias, positivas o negativas, derivan del comportamiento final de los *stakeholders*, comportamiento que puede afectar la *performance* de la empresa en términos de insatisfacción o lealtad de sus consumidores, atracción o desconfianza de los inversionistas y nuevos clientes, atracción o fuga de talentos, confianza o escepticismo de la opinión pública.

Pese a su relativa estabilidad, la reputación es un activo que merece un gran y constante cuidado. Nadie está a salvo de por vida porque tenga una buena reputación. Benjamin Franklin solía afirmar que "*la porcelana y la reputación se dañan con facilidad pero nunca se los puede reparar completamente*".

Hace años, las organizaciones no eran objeto de tanta atención y eran más remisas a reconocer siquiera una crítica o una queja. Actualmente, los empresarios no se pueden permitir desoír a ningún grupo de interés ya que sus críticas pueden incluso llegar a tener una repercusión instantánea en todo el mundo.

Para las empresas, el desarrollo de su reputación es una acción colectiva que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir de las creencias, los significados y los valores compartidos por los empleados, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva, establecen – a través del tiempo – la percepción de terceros hacia la institución. Esa percepción reiterada de la conducta manifiesta de la empresa, define la calidad de su reputación.

Ganarse un lugar en los rankings de prestigio como el de Fortune no es un logro. El logro es desarrollar en forma permanente las cualidades que a uno le permiten estar en esa lista porque afirmar los atributos positivos para que se conviertan en elementos duraderos y consistentes de la reputación corporativa, requiere mucho tiempo y esfuerzo. Para ello el compromiso del CEO como líder de la gestión de la reputación corporativa es esencial. Parte de su tarea es velar porque las funciones de las relaciones con los inversores, las relaciones públicas, el marketing, los recursos humanos, la investigación y el desarrollo y otras áreas estén alineadas y sean sinérgicas para reforzar en forma coherente el prestigio de la organización.

La reputación influye en los negocios porque casi siempre en una decisión de compra, no sólo orienta al decisor, sino que también le ayuda a reducir el riesgo inherente a una información incompleta sobre la calidad, las prestaciones y el origen del producto o servicio, lo que implica para él la posibilidad de una decisión incorrecta de compra. Cuando un comprador se decide a favor de un oferente, necesariamente debe decidir en contra de todas las demás alternativas. De allí que desee estar lo más seguro posible de haber tomado la decisión correcta. Cuando lo hace, siente que sus decisiones -conforme con la buena reputación del oferente- son menos arriesgadas, y por eso le resultan más fáciles de tomar y justificar. En otras palabras: cuanto más positiva sea la reputación de la empresa, tanto más importantes van a ser sus posibilidades de éxito en el mercado, especialmente cuando la empresa o una de sus unidades de negocios intentan acceder a un mercado nuevo o dominado por otros. Dado que en ese caso es necesario que se conozca primero la empresa como oferente y se consagre como marca idónea, una buena reputación que la precede fomenta una penetración más rápida del mercado, creando la necesaria base para establecer una imagen de marca positiva que le permita a la compañía salir airosa en la lucha con la competencia ya establecida y desarrollar en forma eficiente y eficaz la demanda de ofertas concretas a través de su comunicación de marketing.

Capítulo I

# La evolución del rol del dircom en un mundo de complejidad creciente

*"La complejidad tiene dos reglas básicas:*
*La primera, es que no siempre sucede lo lógico,*
*y la segunda, que con demasiada frecuencia*
*ocurre lo improbable."*

## Las empresas como sistemas complejos

¿Qué es la complejidad?¿Un rompecabezas de 5.000 piezas es complejo? ¿Cuándo nos referimos a un sistema complejo y a un sistema complicado, hablamos de lo mismo?

Un sistema complejo es aquel compuesto de varias partes interconectadas cuyos vínculos entre esas partes contienen información adicional y oculta al observador. Resultado de estas interacciones surgen propiedades que no pueden explicarse a partir de las propiedades de los elementos aislados. Esas propiedades que emergen se llaman exactamente así: *propiedades emergentes.* Un repentino gol es el emergente de un partido de fútbol así como lo es también la risa, el amor, la imagen en movimiento producto de la sucesión de fotogramas, el súbito desborde violento de una manifestación pacífica, un rayo o la comunicación entre dos o más individuos.

Un rompecabezas de 5.000 o más piezas no es un sistema complejo porque la relación entre las partes no agrega información adicional. Es complicado armarlo para tener la visión del conjunto pero nos basta con saber como encajan las piezas para entender el sistema.

Para describir un sistema complejo hace falta no solo conocer el funcionamiento de las partes sino como éstas se relacionan entre sí. Y es esa relación la que oculta la complejidad del sistema. Un sistema de solo dos individuos, por caso marido y mujer, es muchísimo más complejo que un rompecabezas de miles de piezas. La relación entre la pareja es dinámica

y cambiante a la vez, eso hace que se cumpla una de las características de los sistemas complejos: el del comportamiento difícilmente predecible. Solo somos capaces de prever la evolución del sistema hasta ciertos límites. Cuanto más lejanas en el tiempo sean nuestras predicciones, tanto mayor será el margen de error con que las realicemos. Posiblemente podamos predecir con exactitud el estado del tiempo en los próximos 30 minutos, pero nos sería imposible hacerlo respecto de este mismo día del año que viene.

Las organizaciones de individuos son sistemas típicamente complejos porque está en la naturaleza de las personas interrelacionarse. Y dado que cada cual es un ser único, con sus características propias que conforman su identidad, carácter y personalidad, estas relaciones hacen de las organizaciones sistemas altamente complejos. La propia característica de asociación o relación laboral es un emergente del sistema empresa. El emergente surge del sistema y el sistema existe gracias al emergente.

Como sistemas dinámicos complejos, las organizaciones no pueden ser percibidos como la simple suma de sus partes. Una perspectiva que permite una comprensión de esta complejidad es la llamada *Teoría de los Sistemas Abiertos*. Para entender lo que son los sistemas abiertos hay que remontarse a la Teoría del Caos, nacida en la década del 60 de la mano del matemático y meteorólogo Edgard Lorenz[1].

Lorenz que se encontraba desarrollando un modelo matemático que le permitiera hacer mejores predicciones del clima aprovechando el desarrollo incipiente de la informática, descubrió que el modelo de un sistema meteorológico simple generaba un comportamiento complejo y caótico. Con sólo tres variables y únicamente tres ecuaciones – si bien, ecuaciones no lineales – pudo crear lo que él denominó un “flujo determinístico y no periódico”, lo cual traducido al lenguaje llano significa: un sistema completamente predeterminado, no aleatorio (o sea determinístico), cuyos patrones de conducta – a través del tiempo – eran sin embargo impredecibles (no se repetían periódicamente).

Un sistema lineal es aquél en el cual el todo es igual a la suma de sus partes y cuya salida (*output*) es proporcional a la entrada (*input*). Es decir que efecto y causa son siempre proporcionales. El sistema se puede descomponer en sus partes básicas constitutivas y luego ser armado nuevamente como cuando desarmamos el motor de un automóvil y el cual, al armarlo nuevamente, vuelve a funcionar. Un sistema no-lineal en cambio

[1] Gleick, J.: Chaos: Making a new science. New York: Viking, 1987.

es aquel en el cual existe una realimentación del sistema. La realimentación o *feedback* es el proceso en el que la acción de las variables que componen el sistema influye en otros componentes del mismo sistema. O dicho de otra forma, es aquel en que el *output* se usa como *input* de un mismo proceso. De esta manera en los sistemas complejos todo está trenzado en el ritmo de la unidad, nada es una fracción, todo es parte del todo, lo que cada uno hace tiene relación con lo que otro hizo o con lo que otro va a hacer. Si por caso tomamos un ratón de laboratorio y lo diseccionamos en sus partes, aunque lo tratáramos de reconstruir uniéndolas nuevamente ya no será más que un ratón sin vida. Como dice un viejo refrán alemán "Cualquier niño puede pisar un escarabajo pero no alcanzarían mil científicos para revivirlo". La vida es eso. Es el emergente del sistema biológico, un fenómeno que no tiene derechos de autor porque solo el sistema como tal lo es.

Al correr su modelo matemático en la computadora para graficar la curva de su comportamiento, Lorenz determinó que nunca se producían fluctuaciones o sea desviaciones aleatorias, es decir casuales. Por el solo hecho de que las tres ecuaciones simples, eran no lineales, el comportamiento del sistema resultó totalmente impredecible. No importaba durante cuánto tiempo Lorenz hacía correr su modelo, el sistema jamás "caía" en un patrón preciso y predecible, nunca describía un bucle y volvía sobre sí mismo. La conclusión para él fue contundente: **un sistema gobernado por leyes simples puede exhibir comportamientos extremadamente complejos.**

El descubrimiento más interesante de Lorenz fue que, a pesar que su sistema meteorológico simulado seguía un tipo especial de patrón, éste jamás se repitió en la misma forma. Aún cuando aumentaba sustancialmente la cantidad de decimales de las variables cargadas en su computadora, a fin de obtener mayor precisión, la línea resultante, dibujada por el *plotter* en un espacio tridimensional (correspondiente a las tres variables) jamás cruzaba el mismo punto dos veces. Lorenz había descubierto que reglas aparentemente simples, pueden crear comportamientos complejos e impredecibles. Lo asombroso fue que, a pesar de la imprevisibilidad y del caos, había un patrón subyacente en la complejidad de su sistema. La conclusión de Lorenz fue: **existe un patrón en la complejidad dinámica de los sistemas complejos que puede ser estudiado y comprendido.**

Durante sus experimentos también se percató que pequeños cambios introducidos en los valores iniciales de cualquiera de las tres variables podía causar que la totalidad del sistema reaccionara de formas totalmente diferentes. Este fenómeno, llamado "dependencia sensible a las condicio-

nes iniciales” es lo que llevó al matemático en 1979 a plantear su famoso interrogante *“¿puede el aleteo de una mariposa en Brasil producir un tornado en Texas?”* La respuesta obviamente es no. No en un sentido lineal. Mil mariposas no pueden crear un tornado ni a un metro, mucho menos entonces a 8.000 kilómetros de distancia. ¿Pero puede una mariposa que bate sus alas hoy y aquí, tener un impacto, aunque fuere ínfimo, nanométrico, sobre el estado del tiempo meteorológico en algún otro lugar del mundo, en algunos meses o años? De acuerdo a la noción de la *dependencia sensible* de Lorenz, podría. Su conclusión: **un pequeño cambio puede tener un enorme impacto**. Es lo que llamamos también “efecto palanca”. Un típico efecto palanca es el siguiente: desde hace miles de años el hombre soñó con volar y no tuvo éxito. Bastar sin embargo que en 1903 los hermanos Orville y Willbur Wright descubrieran el principio de sustentación en base al perfil alar de sus planeadores, para que la humanidad lograra conquistar los cielos. Un muy pequeño pero fundamental conocimiento que cambió la forma de relacionarse de los habitantes de nuestro planeta.

En la mayor parte del siglo XX, el proceso de gestión de las empresas estuvo influenciado por el pensamiento de Frederick Taylor y de Max Weber.

Taylor (1856-1915) elaboró un sistema de organización racional del trabajo, ampliamente expuesto en su obra *Principles of Scientific Management* (1912), el cual se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones, más un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento, suprimiendo toda improvisación en la actividad industrial.

En la misma línea, Max Weber (1864-1920) desarrolló la Teoría de la Burocracia, modelo en el cual la organización eficiente por excelencia es aquella llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática de Weber está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada. Para hacerlo, su modelo -que necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas tal cual lo planteado por el taylorismo- debe estructurarse sobre la base de normas y reglamentos con base jurídica; comunicaciones establecidas formalmente; una división racional del trabajo; relacio-

nes laborales de carácter impersonal; un sistema jerárquico de autoridad con un sistema de ascensos basado en la meritocracia; rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales; la profesionalidad, competencia y especialización de los administradores como una clase separada y diferenciada de la de los propietarios (los accionistas) y sobre todo, una completa previsibilidad del funcionamiento de todo el sistema, es decir certidumbre absoluta.

De esta manera las organizaciones operaban con parámetros de gestión deterministas y mecanicistas que buscaban reducir la variabilidad y evitar la incertidumbre de los procesos organizacionales para lograr la maximización de la eficiencia y la rentabilidad. La responsabilidad de los directivos y gerentes estaban centradas en pensar y decidir mientras que la de los empleados solamente a ejecutar las normas establecidas por los primeros.

Con el desarrollo de la Teoría de la Complejidad hoy sabemos que el mundo real no es un inmenso agregado de fenómenos sencillos y lineales, sino un conjunto de organismos y entidades complejas interrelacionadas. Es un mundo en la cual las organizaciones, como las empresas, las comunidades o la propia sociedad generalmente se perciben a primera vista como complicadas, confusas o enmarañadas, y las cuales solo pueden ser comprendidas considerando el "yo y su circunstancia" porque constituyen sistemas dinámicos que evolucionan y cambian con el correr del tiempo; no lineales porque la retroalimentación varía su comportamiento; adaptivos porque se amoldan a su entorno cambiante, donde eventualmente pueden desarrollar discontinuidades bruscas manifestadas en sus transformaciones; disipativos porque con el tiempo evolucionan hacia la entropía, es decir al desgaste y a la muerte o desaparición (2da Ley de la Termodinámica); aperiódicos porque su comportamiento nunca repiten de absolutamente la misma forma y autorganizados dado que evolucionan sin que intervenga un agente externo pudiendo corregir su propio comportamiento.

También, como ya se mencionó, son considerados sistemas abiertos porque intercambian materia y energía con su medio ambiente. Esto las lleva a estar en una situación de estabilidad precaria, es decir, lo que los científicos llaman “fuera del equilibrio”. En buen romance esto significa que no pueden auto-mantenerse si no reciben un aporte de energía. Esa energía puede tener diversas formas como por ejemplo materia prima, energía eléctrica, información y conocimientos o flujos de dinero. Al fluir materia y energía desde y hacia las empresas estas pueden organizarse y establecer un orden propio de funcionamiento. Ese orden, y el consiguiente pro-

ceso de auto-organización, vital para el desempeño en sus mercados, está dado por la estructura organizativa, las jerarquías, las normas y los procedimientos. Sin el aporte continuo de materia y energía y sin un orden mínimo, las empresas no podrían sobrevivir e irían a la quiebra.

## Orden e incertidumbre

El orden es la búsqueda incesante de la certidumbre. Incertidumbre es el estado de duda en el cual ya no tenemos confianza en que lo que sabemos o que creemos saber sea verdad. Cuando nada resulta ya estrictamente verdadero o falso y no tenemos ya certezas del futuro. Es un concepto estrechamente relacionado con la inclinación que tenemos de dominar. Estamos en situación de control cuando manejamos las variables y sabemos con seguridad lo que va a suceder. Pero en nuestras vidas no hay certezas absolutas. La única que tenemos es que la vida termina con la muerte. Esa certeza es la fuente de toda nuestra incertidumbre. Nos asusta que no podamos vivir para siempre. Para poder enfrentar esta certeza, lo que hacemos es hacer como si pudiéramos vivir eternamente y por lo tanto tratamos de tener el control sobre todo. Ahora bien, ¿qué hacemos cuando no tenemos control ni certezas? Nos manejamos con la ley de la probabilidad, y el cálculo de esa probabilidad nos define el nivel de riesgo que estamos dispuestos -o no- a asumir. Vale decir, la probabilidad de que un evento peligroso o amenazador pueda ocurrir y la evaluación que hacemos de su impacto. Aplicamos instintivamente la fórmula: Riesgo = Nivel de la Amenaza x Probabilidad de Ocurrencia, tratando de controlar las variables a nuestro alcance para disminuir el riesgo. El concepto de riesgo será desarrollado más extensivamente en el capítulo VIII.

Patrick Leach, en su obra "*Why Can't You Just Give Me The Number? - An Executive Guide to Using Propabilistic Thinking to Manage Risk and to Make Better Decisions*" [1] (¿Por qué no puedes simplemente darme el número - Una guía ejecutiva para el uso del pensamiento probabilístico para gestionar el riesgo y tomar mejores decisiones) sostiene que todo el valor del management deriva de su gestión de la incertidumbre, porque lo contrario, la certidumbre, es lo que asegura la estabilidad del sistema. Si no existiera una cierta estabilidad todos los empleados, las partes del sistema, estarían ocupados en sobrevivir al caos y nadie estaría pensando en cómo llevar los negocios adelante y en cómo hacer crecer a la empresa.

---

[1] Leach, Patrick: Why Can't You Just Give Me The Number? - An Executive Guide to Using Propabilistic Thinking to Manage Risk and to Make Better Decisions. Probalilistic Publishing, Gainsville, Flkorida, EE.UU.2006.

La auto-organización, esa capacidad de estabilizar el sistema que tienen tanto las organizaciones como los organismos vivos, se logra en gran medida por lo que los expertos en complejidad conocen como "atractores". Un atractor, como el sumidero de una bañadera, es un punto que atrae las partes del sistema hacía él. En las empresas el afán de lucro es un fuerte atractor. Pero sobre todo lo son los principios corporativos y los reglamentos internos que definen los valores fundamentales y las normas de funcionamiento de la empresa. También el contundente liderazgo de su CEO es un fuerte atractor.

La auto-organización y la adaptabilidad son, en el marco de un contexto que cambia cada vez más velozmente, las capacidades básicas que desarrollan las empresas para sobrevivir y desarrollarse. Absolutamente darwinianas porque únicamente los más aptos, los más eficientes, los más flexibles, los más rápidos logran sobrevivir, crecer e imponerse frente a los demás en la competencia por los mercados.

## El contexto complejo de las empresas

La globalización económica, simultáneamente causa y efecto, no es concebible sin el funcionamiento de las redes informáticas que permiten comunicaciones instantáneas de un lugar a otro del mundo sin barreras espaciales ni temporales. Gracias a las infraestructuras de telecomunicaciones y de Internet cualquier empresa del mundo puede extender hoy su ámbito de acción alrededor de todo el planeta. Lo global, así, repercute en lo local y lo local incide en lo global.

La economía globalizada es cada vez más una economía dominada por los grandes grupos económicos internacionales. Pero no se trata de una estructura rígida, fosilizada. En los períodos de transición como el que atravesamos se producen inevitables movimientos y reacomodamientos que pueden modificar la colocación de las piezas sobre el tablero.

Especialmente las otrora empresas multinacionales devenidas hoy en corporaciones globales, están en constante transición, autocreando niveles menores de orden para luego adaptarse y cambiar nuevamente. Nuevas estructuras para incursionar en nuevos mercados que requieren nuevos productos o servicios que a su vez requieren nuevas estructuras y nuevos tipos de comunicación y así sucesivamente. La complejidad, en este sentido comprende iteraciones producidas a partir del *feedback*, la toma descentralizada de decisiones y la interdependencia de diversos sistemas

simples, que juntos conforman un sistema complejo tal como lo describiera Lorenz en su modelo climático.

La necesidad de innovar para ser competitivos en el mercado global, donde el romper fronteras y crear alianzas estratégicas se ha convertido en la única posibilidad de sobrevivir y de preservar o incrementar la participación en el mercado, es una de las más fuertes presiones que se ejercen sobre las organizaciones.

Junto a la habilidad y flexibilidad de las nuevas compañías para entrar en el mercado; a la presión sobre los proveedores para reducir los costos; a la cada vez mayor influencia de los clientes en las tomas de decisiones y al lanzamiento constante de productos o servicios sustitutivos que reemplazan y desplazan a los productos tradicionales; uno de los principales problemas que sufren las empresas de hoy es el tiempo disponible que tienen para desarrollar nuevas tecnologías antes de que la primicia de sus competidores los desplace del mercado. Este hecho por sí solo ya demuestra que las empresas no pueden seguir ignorando la incertidumbre y asumir que sus organizaciones operan en entornos estables, cuando la realidad es que operan en ambientes complejos, confusos, ambiguos y hasta turbulentos y caóticos. Si no lo han hecho aún deberán hacerse a la idea de que tendrán que convivir con la incertidumbre como elemento cotidiano, y convencerse que la tan preciada, estabilidad es historia. Orden e incertidumbre son como el Yin y el Yang en la vida de las empresas. La dualidad en el todo. Las dos fuerzas fundamentales, opuestas pero complementarias, que se encuentran en cada bit de la organización.

Las empresas que brindaban solidez y que por muchos años ofrecieron un efecto tranquilizador a sus empleados, proveedores y clientes, así como la creencia de que cuanto más grande era su estructura o más años tenían en el mercado, mayor garantía de seguridad representaban, pertenecen definitivamente al pasado. Hoy el pez grande no se come al chico sino que el rápido se come al lento. *"En el futuro*, al decir de Andy Grove – uno de los fundadores de Intel- *habrá sólo dos clases de empresas: las rápidas y las muertas".*

La necesidad de reinventarse, es decir competir consigo mismos antes que lo haga otro, es parte del juego. Juego que se centra en cómo las empresas logran posicionarse fuertemente en el mercado no solo en materia de productos y servicios sino especialmente en la percepción que de ellas tienen los públicos en sus mentes. Pero sobre todo, si tienen la capacidad de percatarse a tiempo sobre qué es lo que caerá en la obsolescencia debido a la rápida actitud de cambio de estos tiempos.

Así las cosas, la única seguridad que tienen las organizaciones hoy día es que ya no hay ningún determinismo forzoso: ni tecnológico, ni económico, ni ideológico. El futuro no está escrito sino que es incierto, en el sentido de que está abierto a todas las contingencias previsibles e imprevistas. Así que la que está por venir es tanto una sociedad de grandes riesgos como de grandes oportunidades, lo que la convierte en una sorprendente sociedad de la incertidumbre. Como escribió el ex-presidente norteamericano Bill Clinton en sus memorias "*El mundo globalizado en el cual vivimos es inherentemente inestable, lo cual significa que al mismo tiempo está lleno de oportunidades y de fuerzas destructivas*."[1]

En 1992, Ulrich Beck, uno de los principales teóricos sociales y políticos contemporáneos, catedrático de Sociología en la Universidad Ludwig-Maximilian de Munich, introdujo y popularizó el concepto de "la sociedad del riesgo" [2]. Para este autor, hoy vivimos en una sociedad de alto riesgo: la tecnología actual ha creado nuevas formas de riesgo e impone una peligrosidad cualitativamente distinta a la del pasado. Según Beck nos encaminamos hacia una nueva modernidad en la que el eje que estructura nuestra sociedad industrial y que moviliza hoy a numerosos colectivos sociales no es la distribución de la riqueza, sino la distribución del riesgo. Algo muy cierto si se analiza la crisis que ha tenido lugar desde la caída de Lehman Brothers en 2008 debido a sus malabarismos contables para ocultar las malas inversiones que condujeron a su ruina, y la consecuencia de una fatal combinación de intrincadas reglas contables, derivados complejos, codicia y apalancamiento excesivo de ese y otros grandes bancos internacionales, juntamente con la complacencia de las agencias calificadoras. La situación financiera internacional a que llevó este colapso se materializó finalmente en una crisis económica internacional de ribetes gravísimos con fuertes caídas del producto bruto de varios países de la UE y un crecimiento insostenible de niveles de deuda pública y desocupación en países como Grecia, España, Portugal e Irlanda que los han llevado al borde del default. En otras palabras, la carga del riesgo especulativo que asumieron los bancos de inversión se transfirió finalmente a las naciones y con ello a sus ciudadanos.

En este contexto de incertidumbre, el éxito o fracaso de las empresas no depende únicamente de ellas mismas sino de un conjunto de interrelaciones complejas que las hagan competitivas. Y ésta complejidad del medio ambiente de los negocios es en gran medida consecuencia de la propia

[1] Clinton, Bill: Mi Vida. Random House Publishers, 2004.

[2] Beck, Ulrich: La Sociedad del Riesgo Global. Siglo XXI de España Editores. Madrid, 1992.

globalización. Hammer y Champy[1] han señalado que tres fuerzas, por separado y en combinación, son las que están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradoramente ignoto: Los clientes, la competencia y el cambio. Es que las empresas hoy son sistemas abiertos, con organigramas hiperenlazados, no jerarquizados, donde -según el "Cluetrain Manifiesto" [2]- el respeto al conocimiento práctico resulta más importante que la autoridad abstracta. Sistemas que mantienen una fuerte interacción con el mundo exterior, donde habitan los clientes, los competidores, el Estado y sus múltiples instancias reguladoras, los proveedores, las organizaciones civiles y otras fuerzas limitantes y a veces antagónicas. En ese mundo interconectado, las empresas están obligadas a adaptarse cada vez con mayor rapidez y precisión a los incesantes embates de un ambiente externo que no cesa de modificarse constantemente. Un mundo donde no siempre sucede lo lógico y donde con demasiada frecuencia ocurre lo improbable.

Y en ese mundo globalizado ya no hay límites al flujo de información sobre productos, servicios, datos o sobre la reputación de las personas o instituciones. Allí las empresas se han percatado que sus clientes y consumidores las están obligando a migrar hacia formas de operar globalizadas y no tienen forma de parar esa tendencia. Cada vez más están conminadas a funcionar con las mismas soluciones, las mismas estructuras de precio, las mismas organizaciones de ventas y distribución, y los mismos sistemas de facturación a riesgo de perder sus clientes globales. Esto vale tanto para una compañía que produce y comercializa turbinas de aviones como para una bodega que exporta sus vinos. Por ello, toda organización intentará lograr el objetivo de ser percibido como aquella de intachable reputación, de marca global y con quién es fácil hacer negocios. Y ese intento también será emulado por las empresas percibidas como "locales"

---

[1] Hammer, Michael y Champy, James: Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá, 1994.

[2] El Manifiesto Cluetrain, también conocido como el Manifiesto del Tren de Claves, es un conjunto de 95 tesis o enunciados organizado y presentado como un manifiesto. Más que un llamado de atención es un llamado a la acción para todas las empresas que operan dentro de lo que son hoy en día mercados interconectados. Es la voz de los clientes y usuarios, que les dicen a las empresas sin importar el tipo de organización de que se trate, qué están pensando de ellas, cómo las perciben, cómo se relacionan con ellas y qué esperan de ellas. Y también que los tiempos han cambiado, que el impacto de Internet tanto en los mercados (consumidores) como en las organizaciones ha sido tremendo al punto que las jerarquías organizacionales han sido socavadas por la web, que el oscuro lenguaje empresarial es incomprensible para los mercados que ahora hablan con voz humana, que las compañías deben bajar de su pedestal para comunicarse con la gente que constituyen el mercado. La versión en español del Cuetrain Manifiesto puede bajarse de aquí: http://bit.ly/ZHKcms.

ya que ellas serán influenciadas por las tácticas y estrategias de marketing de las grandes.

## Los mercados como sistemas complejos

Desde el inicio mismo de la actual crisis financiera internacional se buscan las razones que expliquen las desgracias por las que atraviesan no solo los países de la Unión Europea sino todos aquellos que fueron afectados por la recesión de ese bloque. El foco de esa búsqueda está puesto obviamente en los mercados financieros, un concepto semánticamente inadecuado para describir una actividad sin espacio real y con  transacciones que se realizan en milisegundos.

Para explicarlo debe recurrirse a la idea del emergente, aquella propiedad ya descrita de los sistemas complejos que no puede reducirse a la suma de las propiedades de sus partes.  La sociedad es más que la suma de las personas que la componen. Sus propiedades son diferentes. También los mercados, especialmente los mercados financieros tienen propiedades diferentes a la que tienen sus actores, los bancos, la banca de inversión, el sistema de la banca en las sombras (shadow banking system)[1], los bancos centrales, los fondos de pensiones, las compañías de seguro o los bancos públicos. El emergente del mercado son procesos de acción colectiva, auto-organizados pero sin que por ello -en oposición a los actores individuales- estén orientados a un objetivo colectivo. Que el capital es más que la suma de los capitalistas ya lo sabía Karl Marx. Su idea de economía política sin embargo fracasó debido a un fenómeno diferente de estos sistemas: la imprevisibilidad. La suma de influencias y retroalimentaciones positivas reforzadoras de los procesos hacen imposible cualquier cálculo. Y ahí es donde justamente reside la razón de la confusión actual de las ciencias económicas, que no son en realidad una ciencia exacta, sino escuelas de pensamiento, dogmas y comunidades de fe.

Viéndolo desde la complejidad no extraña que los banqueros culpen por la crisis a otros participantes del mercado, como los fondos de cobertura y los fondos de pensiones, y que éstos, con el mismo criterio culpen a los bancos. Que el sistema no tiene culpables es tan cierto como que no es la

[1] El sistema bancario en las sombras (shadow banking system o SBS) es el conjunto de las entidades, infraestructura y prácticas bancarias que sustentan aquellas operaciones financieras que se producen fuera del alcance de las regulaciones existentes y la supervisión del Estado. Esto incluye a entidades como los fondos de cobertura (hedge funds), fondos del mercado monetario (money market funds) y a los vehículos de inversión estructurada (structured investment vehicles  o SIV).

avaricia y la codicia la quinta esencia de los mercados financieros, como se suele afirmar, algo que en todo caso tampoco explicaría nada. En este juego no se trata de los capitalistas y de sus instintos, sean cuales fueren, sino únicamente de cómo funciona el sistema.

Pero en lugar de describir al sistema con más exactitud y detalle, los filósofos, economistas, politólogos, periodistas y "opinólogos" lo analizan desde la perspectiva psicológica, algo sumamente inadecuado porque los mercados no pueden estar "nerviosos" y por tanto tampoco se pueden "apaciguar". Tampoco "desconfían" ni "sospechan" ya que no son individuos, ni siquiera un colectivo de ellos. La gente tiene intenciones, intereses, deseos y temores. Los mercados no. "Nervioso" no está el mercado, sino en todo caso sus analistas. Quien analice los mercados desde la complejidad entenderá que hoy sabemos que el mundo real no es un inmenso agregado de fenómenos sencillos y lineales, sino un conjunto de entidades sumamente complejas interrelacionadas.

No son los protagonistas de la industria financiera los que determinan el mercado financiero, sino que lo hacen sus reglas. Sólo por esta razón los banqueros a menudo reaccionan sensiblemente a la palabra "regulación". El mercado crea su orden interno desde sí mismo aunque depende del *input* ajeno, del alimento que le suministra la economía real. El cambio de las reglas que se le impongan afecta esa auto-regulación y genera incertidumbre en el sistema de allí que el mercado prefiera establecer su propio orden. Pero la autorregulación tiene un límite y ese límite es la ética. Así como la ética le pone un límite a la libertad de expresión, uno de los derechos fundamentales del cual gozamos en las sociedades democráticas, también define el "hasta aquí y no más" cuando los instrumentos financieros son tan oscuros, como en el caso de los derivados de hipotecas "*subprime*", donde ya ni sus propios creadores saben qué es lo que hay dentro del envase del producto.

## La comunicación compleja y los desafíos del dircom

En este contexto de complejidad creciente donde, como ya dijimos, con demasiada frecuencia ocurre lo improbable, las crisis están a la vuelta de cada esquina. Y es allí donde los comunicadores de todas partes tratan de luchar a brazo partido con esa "nueva normalidad" que es la gestión de crisis. No es poca cosa, ya que la actual es una economía basada en la reputación en la cual los integrantes del mercado, las personas, toman sus decisiones basadas en gran medida en las percepciones que tienen de las empresas. De hecho –según Anthony Johndrow, socio del Reputation Ins-

titute- las percepciones sobre las empresas explican mejor el comportamiento de los consumidores que lo que lo hacen las percepciones sobre sus productos. En otras palabras, los fanáticos del iPhone o del iPad compran los productos, no necesariamente porque sean mejores que los de la competencia, sino porque son de Apple y por lo que representa para ellos esta marca.

Y esos consumidores ya no son compradores pasivos sino que se sienten con el derecho de estar informados y son los primeros que critican “su” marca cuando se ven decepcionados. Por ello la tarea más importante de la comunicación es crear algún tipo de diálogo. Un diálogo que le permita a las organizaciones ganar una sólida reputación que no solo impulse los negocios y los resultados de la empresa sino también que le sirva de protección en tiempos turbulentos, los que aparecen de hoy para mañana. Así las cosas, el dircom actual no solo debe ser un comunicador sino también un gestor de procesos, con todos los requerimientos de habilidades y capacidades inherentes al *management.*

Visto el panorama de esa manera resulta casi una obviedad que la interactividad será cada vez más el factor que tendrá el mayor impacto en las organizaciones. Mientras el foco de la comunicación de los últimos 25 años estuvo puesto en gran medida en los grandes medios como los periódicos de tirada masiva, la televisión, y especialmente en los últimos 10 en la Internet, el mayor cambio en el futuro estará focalizado en la conectividad. Esto significa en el entramado de redes, en el contactarse y conectarse mutuamente, compartiendo y construyendo incrementalmente relaciones estrechas entre la organización, sus consumidores y clientes, sus proveedores, sus socios comerciales y la comunidad, mediante los más variados medios incluyendo la web con sus extranets, sus blogs, microblogs, wikis, *chatrooms* y las nuevas formas de comunicación que irán apareciendo como las salas de prensa virtuales en la nube, las transmisiones en vivo de reuniones de equipos de trabajo que desarrollan nuevos productos y otras formas aún no imaginadas de acceso directo.

En muchos casos estos sistemas de comunicación están evolucionando hacia el diálogo permanente ya que proveen un *feedback* continuo entre las partes. El intercambio electrónico que suministra entre otras cosas actualizaciones de inventarios, programas de fabricación o suministro de piezas y partes, o respuestas inmediatas a demandas de clientes o de grupos sociales, constituyen ejemplos gráficos de estas conexiones interactivas basadas en sistemas de diálogo.

Analizada desde la perspectiva del clásico modelo emisor-receptor, la comunicación en la vida de las empresas ya no para. Es un proceso continuo 24x365. En consecuencia, tanto hoy como en el futuro la comunicación no es algo que la organización "hace", sino que es algo en lo cual la organización está involucrada, está inmersa, está comprometida.

El resultado de este proceso continuo de diálogo entre los representantes de la empresa y sus *stakeholders*, lleva a un mayor nivel de confianza en el intercambio comunicacional, lo que su vez conduce a una declinación del flujo comunicativo tradicional de mano única mediante el cual las compañías solían emitir sus mensajes o insertaban sus piezas publicitarias y luego esperaban a ver cuál era la reacción de sus audiencias (si es que esperaban alguna).

El impacto de la interactividad es y será en el futuro impresionante en la medida en que fuerza a la organización a tener que "escuchar" la comunicación emanada de otros y no solo a "hablar" a través de la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo u otros canales. La comunicación unidireccional tradicional no desaparecerá, pero será reemplazada paulatinamente y en gran medida por los nuevos sistemas interactivos. Sistemas que posibilitan por ejemplo resolver los problemas de un cliente, no importa donde éste se halle en el planeta ni donde la empresa disponga de los recursos, humanos o materiales, para la solución. O sistemas de base de conocimientos que funcionan como verdaderas interfaces en las grandes compañías globales donde se aprovecha la experiencia y el *know how* existente en la organización alrededor del globo y en tiempo real, soslayando los husos horarios. Tal vez el ejemplo más simple lo constituyan los *Call Centers* o centros de información y ayuda a distancia, cuya ubicación en el planeta ya no le interesa a nadie en lo absoluto, salvo a la empresa misma y únicamente por razones de costo.

El gran cambio en la nueva cultura del diálogo es que constantemente se verifican necesidades y demandas recíprocas. Nuevamente: para percibir y comprender esas necesidades y demandas el *management* y en especial el dircom deberán aprender a **escuchar**, no solo a dominar la forma de dirigirse a sus audiencias. Solo de este modo podrán concebir y planificar la comunicación sobre la base de la capacidad de intuir la información o lo que sea que es necesitado o deseado, adaptando esos requerimientos al punto de vista de la empresa a fin de estar preparada para dar una respuesta. Llegado ese punto la organización debería estar en condiciones de hacer llegar esos mensajes solicitados a través de los canales de comunicación más apropiados, más directos y más interactivos en cada caso. Esta capacidad de escuchar, adaptar y responder velozmente,

casi en tiempo real, es nueva en la función del comunicador corporativo, por lo cual nuevas son también las capacidades necesarias por estos nuevos desafíos. Desafío que deberá enfrentar el dircom en la era de la interconectividad y  para el cual no existen alternativas.

El descrito es el contexto en el cual ha evolucionado el rol del director de comunicaciones y asuntos públicos de las grandes empresas en los últimos años  para convertirse en uno más estratégico e integrador, más alineado a los negocios y cada vez más alejado de la comunicación clásica.

## El Dircom 2.0 o CRO

En mayo de 2011 se oficializó en Wikipedia el nombre y la definición de la figura del Chief Reputation Officer (CRO), una nueva denominación para lo que podríamos denominar el dircom 2.0. Un cargo de alto nivel ejecutivo en las corporaciones, empresas, organizaciones e instituciones, el cual reporta directamente al CEO o al Consejo de Administración y pertenece a la Junta Directiva o Comité Ejecutivo.

El objetivo de este nuevo rol del antiguo dircom es el de eliminar la forma fragmentada en la que muchas empresas tratan con sus públicos estratégicos. Según Fombrun, esta fragmentación viene dada por la organización departamental de las empresas que frecuentemente conforma silos funcionales (Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Planeamiento Estratégico, Unidades de Negocio), con una coordinación mínima en la comunicación. Así sucede, por ejemplo con la comunicación con los inversores, los clientes, empleados, el gobierno, la comunidad y otros públicos clave, lo que tiene como consecuencia un reducido entendimiento global de los aspectos determinantes de la reputación. Según Fombrun, la fragmentación produce daños en la competitividad de la compañía e incrementa el riesgo y su vulnerabilidad frente a una crisis.

El CRO es el responsable de la reputación, la marca corporativa, las relaciones públicas e institucionales, los asuntos públicos y gubernamentales y de la gestión integrada, coherente, consistente y eficiente de todas las comunicaciones internas y externas, tanto en todos los puntos de contacto físicos como virtuales, con el fin de crear una base favorable para las relaciones sólidas y duraderas con sus stakeholders. Sus principales funciones son las de:

1. Implementar una política de comunicación integrada que esté activamente incorporada en la estrategia global de la organización.

2. Velar con "poder de policía" porque la comunicación publicitaria de la empresa no hiera la susceptibilidad de los públicos, en especial si está relacionada con las minorías étnicas, religiosas, de género o de cualquier otro tipo.

3. Entender el mercado y públicos estratégicos de la compañía y ofrecer conocimiento y herramientas a la compañía para mejorar las percepciones y comportamientos favorables hacia la empresa.

4. Construir fuertes relaciones con los *stakeholders*.

5. Apoyar a la organización para crear una alineación estratégica a la misión, visión de la corporación global y a sus valores, tanto interna como externamente.

6. Ayudar a la organización en la creación de una marca corporativa sólida.

7. Asesorar a la organización en la creación y mejora de una reputación sostenible.

8. Apoyar y asesorar a la organización en la identificación y mitigación de riesgos de Reputación y participar en aquellas decisiones que puedan afectarla.

9. Preparar a los directivos y ejecutivos de la organización para que estén en condiciones de desarrollar una comunicación persuasiva intensa con los públicos clave de la empresa.

10. Desarrollar un cuadro de mando integrado (Balanced Scorecards) para medir los resultados de las comunicaciones de la empresa, el desempeño de su marca corporativa, su reputación y otros intangibles, y poner de relieve la rendición de cuentas y la creación de valor de los negocios y la rentabilidad financiera.

Más allá de estos aspectos, funcionalmente el Chief Reputation Officer juega además en una liga diferente respecto del pasado debido a que:

**1. Su nueva función es la de un comunicador político**
¿Por qué? Porque la comunicación no comercial de las empresas no es ni corporativa ni institucional, es política. Es su intencionalidad la que la diferencia fundamentalmente de la comunicación comercial. Mientras el

objetivo de la comunicación de marketing es persuadir a los consumidores o clientes para que elijan u opten por un determinado producto o servicio, la comunicación política busca ganar el apoyo a las causas de la empresa en la defensa de sus intereses más amplios. Y esa tarea –que vale tanto para los públicos internos como los externos- es sumamente compleja, sobre todo cuando quienes los integran son personas escépticas o incluso cínicas.

**2. La reputación empresaria se reconoce hoy como un importante activo intangible que agrega valor a la organización**
Hace años, las compañías no eran objeto de la atención y el escrutinio que se les dispensa hoy en día. Los tiempos en que podían darse el lujo de no reconocer siquiera una crítica o una queja son historia. Actualmente, los empresarios no se pueden permitir desoír a ningún grupo de interés porque saben que la reputación de sus compañías es un activo muy valioso pero a la vez más vulnerable que nunca antes. Desarrollar y preservar la buena reputación de su empresa constituye hoy la principal tarea del CRO.

**3. Las relaciones con la comunidad importan más que antes.**
Muchas empresas creen que con programas de Responsabilidad Social cumplen con el requisito de obtener lo que se ha dado en llamar la licencia social para operar. Sin embargo esa legitimación de sus operaciones, concedida por la sociedad civil no se basa en planes ni programas de beneficencia, apoyo a la educación, al arte u otras causas de bien común (sin que esto las desmerezca en lo absoluto) sino en la credibilidad. La credibilidad y la integridad constituyen hoy los pilares de la comunicación estratégica. Por eso, la empresa debe ser sustentable en lo financiero, social y medioambiental y demostrar con transparencia que hace las cosas bien haciendo lo correcto. Ese es el segundo gran desafío del dircom devenido en CRO de la actualidad.

**4. Las relaciones con los medios son más complejas.**
En un entorno con innumerables canales de salida que van desde los medios clásicos a las redes sociales por Internet, las 24 horas del día, los 365 días del año, las relaciones con los medios ya no consisten tan solo en contactar a algunos amigos a la hora de almuerzo. Cada canal, cada periodista, cada medio exige un tratamiento profesional y una relación construida en la credibilidad. Por otro lado en un mundo donde las alianzas ya nos son absolutas y el concepto de "fidelidad total" a desaparecido virtualmente del léxico de las empresas, no es lo mismo la relación que las compañías puedan tener con los medios tradicionales, como organizacio-

nes empresarias, que la que puedan mantener con los periodistas que éstas emplean.

**5. La función del dircom 2.0 o CRO está atada a la suerte de su CEO**

Diferentes estudios realizados en los últimos años, tanto en Europa como en los Estados Unidos entre dirigentes empresarios, políticos y de la sociedad civil demostraron que alrededor del 50 por ciento de la reputación de una empresa es atribuible a la reputación personal de su máximo ejecutivo. Por lo tanto si el *Chief Reputation Officer* quiere fomentar el prestigio de su empresa debe empezar por el de su propio jefe y eso nada tiene que ver con obsecuencia. Sin embargo la estrecha relación de confianza que esta tarea genera entre ambos, deriva a veces en una consecuencia poco alentadora para el CRO. Cuando el CEO deja la empresa por las razones que fueren, la suerte del *Chief Reputation Officer* a menudo queda echada. Ya sea que su vínculo con el anterior CEO ha quedado muy atado al estilo personal de éste o que su sucesor prefiere reemplazarlo por alguien de su propia confianza, lo cierto es que razones de “química” o empatía lo obligan a buscar nuevos horizontes, algo complicado porque no pocas veces se trata de profesionales que han alcanzado el zenit de su carrera.

## PARA TENER EN CUENTA

| La función tradicional del comunicador corporativo: la comunicación desde el abordaje del especialista | La función del dircom 2.0 o CRO: la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico |
|---|---|
| Entiende a la comunicación como un flujo de información unidireccional. | Entiende a la comunicación como un proceso integrado y de flujo bidireccional. |
| Evalúa el *output* (resultado). Por ejemplo la cantidad de audiencia impactada o el *clipping* en términos de su costo equivalente en espacios publicitarios. | Evalúa el *outcome* (consecuencia del resultado) Por ejemplo el cambio actitudinal de los consumidores o el nivel de favoritismo de los medios de prensa en sus artículos sobre la empresa. |
| En general no mide el desempeño de su departamento y cuando lo hace evalúa solo la eficacia de su gestión, es decir la capacidad de concretar lo propuesto en términos de ejecución del plan aprobado. | Realiza la medición del desempeño de su área basándose en los KPI (Key Performance Indicators). De este modo mide la eficiencia es decir, la relación entre los objetivos por él alcanzados y los recursos que ha utilizado para tal fin. |
| Necesita y posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación (institucional, de marketing, relaciones públicas, prensa). | Necesita y posee conocimientos y habilidades de *management*, de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad (arma redes de contactos. |
| Pone énfasis en el control del presupuesto. Batalla por la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal. Justifica el gasto. | Pone el énfasis en el relacionamiento con los *stakeholders*. Demuestra el valor que agrega su función a la empresa. |
| Trabaja sobre decisiones estratégicas tomadas en el más alto nivel (le “bajan líneas”) | Es parte del proceso de decisiones estratégicas porque integra el centro de decisiones (Comité Ejecutivo) |
| Lucha constantemente para ganar o defender espacios de poder y status en la organización (política de “quinta”). | Trabaja en equipo en el seno de la alta gerencia. |

Capítulo II

# La comunicación política de las empresas

*"El puesto de CEO es político.*
*La reputación es política.*
*La política es un asunto delicado"*

Michael Yohe
Universidad de Valparaíso, Indiana

*La comunicación no comercial de las empresas no es ni corporativa ni institucional, es política!* Con este concepto me he ganado la crítica de muchos profesionales de la comunicación y de empresarios que ven en la idea de la comunicación política una suerte de agravio a las comunicaciones que ellos practican porque invariablemente asocian el concepto con la comunicación de los políticos y al descrédito que tiene en general la actividad política en muchos países. Dada que no es esa mi percepción de la comunicación política empresaria, paso a explicar el fundamento de mi línea de pensamiento.

El concepto de "comunicación corporativa", tan en boga en estos momentos, ha sido, como tantos otros, adaptado del inglés *corporate communication* y se refiere a lo que en español durante décadas se conoció como la comunicación institucional. Sin embargo el corporativismo y lo corporativo, según la Real Academia Española, es otra cosa. Es l*a doctrina política y social que propugna la intervención del Estado en la solución de conflictos de orden laboral, mediante la creación de corporaciones profesionales que agrupen a trabajadores y empresarios.* No es sinónimo del adjetivo "empresario". Por su parte el concepto "institucional" describe *aquello perteneciente o relativo a una institución como lo son las instituciones políticas, religiosas, o sociales, etc., entendiéndose por institución cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad.* Por lo tanto, si admitimos que las empresas son también instituciones, la comunicación no comercial de estas no es específicamente institucional en tanto toda su comunicación lo es.

Lo que deseo resaltar en estos párrafos es que aquella comunicación que no tiene lugar en el proceso comercial propiamente dicho, es decir que no es parte del marketing y la promoción de las ventas, tiene otro carácter y ese carácter es político.

Política, según su concepto clásico, es *“el conjunto de técnicas, tácticas y estrategias para establecer, desarrollar y conservar las relaciones de poder en las organizaciones de gobierno”*. Otra definición sostiene que *“es el proceso y actividad orientada, ideológicamente, a la toma de decisiones por parte de un grupo para la consecución de sus objetivos”* y finalmente una perspectiva más filosófica afirma que *“es una forma de vida que implica una visión determinada del hombre y de la sociedad, basada en un modelo de valores desde el cual se pueda realizar una visión crítica de la realidad social y su organización”.* Política se refiere por lo tanto a generar, ganar y retener influencia para la causa que sea y eso tiene que ver directamente con el poder. Hacer política es construir poder. Siguiendo a John Kotter, el "poder es una medida del potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea, a la vez que evita verse obligada por otros, a hacer lo que no quiere hacer" [1] El poder se obtiene básicamente por tres medios:

1. Logrando el control de los recursos tangibles de la empresa

2. Obteniendo información y control de los medios de información.

3. Estableciendo relaciones favorables (creando sentido de obligación, estableciendo una buena reputación profesional, creando sentido de responsabilidad, etc.)

El poder a nivel más general (es decir, el poder político, social, etc.) se ha obtenido además por muchos otros medios. En el caso de las organizaciones, el tema del poder tiene una enorme trascendencia, ya que sin un comportamiento orientado al ejercicio del poder y un conocimiento profundo del ejercicio del poder, los comunicadores, en especial los directores de comunicación, podrían quedar fuera en el campo de la gestión de la información. Insertado en un entorno empresarial basado en la información, es evidente que el Chief Reputation Officer deberá buscar una posición de poder valiéndose de medios elaborados de obtención de información y control de los medios que ayudan a producirla. Este escenario de organizaciones basadas en la información inscrita y actuante en un ámbito de complejidad creciente y de lucha por el poder requiere del CRO propuestas de genuina coherencia y contundencia conceptual basadas en un campo de visión ampliada

---

[1] Kotter, John P.:*El Poder Gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo.* Nueva Editorial Interamericana, México, D.F., 1982.

Mientras los políticos comunican en épocas preelectorales para ganar el voto de confianza de los ciudadanos para acceder o mantener su poder, los empresarios lo hacen en todas las épocas para ganar el voto de confianza de sus stakeholders y resguardar con ello su “licencia social para operar”. En este sentido, a diferencia de lo sucedido tres décadas atrás, ya no hay barreras entre la política y el resto de las organizaciones sociales. Cuando Juan Pueblo crea un blog y hace periodismo, incursiona en política del mismo modo que el ferretero de Gualeguaychú, Argentina, cuando se sumaba al piquete para cortar el puente binacional en protesta por la instalación de la fábrica de pasta celulósica ex-Botnia en la orilla uruguaya.

A Gordon Allport, psicólogo norteamericano que allá por 1946 fue contratado por el Pentágono para estudiar sistemáticamente el efecto de los rumores de guerra, se le atribuye una singular historia –posiblemente apócrifa- que solía contar para graficar lo que es la comunicación política. Se refiere a dos sacerdotes que debatían acerca de si era adecuado o no fumar y orar al mismo tiempo. Como no lograban ponerse de acuerdo, escribieron individualmente al Papa acudiendo por consejo. Quedaron perplejos al recibir respuestas aparentemente contradictorias por lo que compararon la manera en la cual cada uno había formulado su pregunta al Santo Padre. Uno de ellos había preguntado si era adecuado fumar mientras se oraba a lo que el Papa contestó "Ciertamente no", explicando que el orar era una cuestión muy seria durante la cual no debía haber distracciones. El otro sacerdote había utilizado una formulación ligeramente diferente. Preguntó si era adecuado rezar mientras se fumaba. "Ciertamente", respondió el Papa, "la oración siempre es conveniente".

La historia ilustra el hecho de que la comunicación política no es nada más ni nada menos que la creación y difusión de mensajes políticamente significativos, transmitidos por quienes los originan a quienes se supone deben ser los receptores. Cuando mensajes importantes son enviados y recibidos, producen un efecto, en este caso, el efecto fue la respuesta del Papa destinado a orientar las acciones de los sacerdotes. Como era previsible, las respuestas no lograron dejar aclaradas las preguntas – lo que en sí mismo es otra lección de esta historia – y la conclusión es que cuando el medio social es complejo, y la mayoría de las veces lo es, los efectos de los mensajes son a menudo impredecibles.

La historia de Allport nos deja también otra lección, que es que la construcción misma de los mensajes y el contexto en que se transmiten tiene mucho que ver con la conducta humana, porque diferencias sutiles pueden cambiar totalmente la percepción de los significados de los mensajes

y por ende sus efectos. Es lo que la Teoría del Caos denomina *la sensibilidad a las condiciones iniciales*. La más mínima diferencia en la percepción del mensaje puede cambiar absolutamente su significado para el receptor. Además, el cuento de los sacerdotes demuestra que la identidad y la posición social de las partes que están comunicando (y su credibilidad) también importa. Cuando hablan funcionarios públicos y otros líderes sociales es probable que sus palabras no solo prevalezcan sino que sean interpretadas como señales y se sabe que en política frecuentemente valen más las señales que los hechos en sí mismos.

La comunicación política no es privativa de los políticos. Todas las instituciones de la vida pública, ya sean los sindicatos, las iglesias, los poderes del Estado, las entidades del tercer sector o las empresas practican la comunicación política. En el caso de estas últimas, la comunicación política y la comunicación comercial tienen un denominador común: ambas son de carácter público. El concepto de lo público supera la idea que lo identifica con el Estado, con lo publicable o con lo propio del espacio público. Lo público es propio de lo que es común, lo que es de interés general, lo visible, accesible y colectivo, lo que es de interés o de utilidad para muchos. Y así como la opinión pública es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno social (Elizabeth Noelle-Neumann, 1995), la comunicación pública significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda.

Sin embargo más allá de este aspecto de cosa pública que tienen en común, la comunicación comercial y la comunicación política se diferencian en tres aspectos fundamentales: en el discurso de los mensajes, en el contexto en el cual éstos se desarrollan y transmiten y en su intencionalidad.

La comunicación comercial como por ejemplo la publicidad se desarrollan en un contexto elegido por el agente emisor y su discurso está exactamente configurado y formateado para encajar en las expectativas del receptor. Si así no lo hiciera estaría fallando su objetivo y el proceso comunicacional. La comunicación política, por el contrario, no puede, en términos generales, elegir el contexto en el cual se desarrollará porque no siempre las circunstancias en que lo hace pueden ser premeditadas o controladas. Un incidente, una contingencia, una crisis o simplemente una coyuntura en particular se producen frecuentemente sin anticipación. Si bien suele afirmarse que los políticos le dicen a la gente lo que ésta quiere escuchar, la realidad es que cuando lo hacen –salvo en campaña- carecen de la iniciativa y actúan reactivamente frente a las encuestas de opinión pública o la agenda de los medios.

Es sin embargo la intencionalidad de la comunicación lo que marca la gran diferencia entre la comunicación política y la comunicación comercial. Mientras el objetivo de esta última es persuadir a las personas para fomentar la elección de un producto o servicio, la comunicación política busca ganar apoyo y así obtener lo que hoy se da en llamar "la licencia social para operar" que toda empresa necesita. la comunicación política corporativa se diferencia de su hermana la comunicación comercial y de su prima hermana, la comunicación de los políticos, en que aquí las promesas no cuentan. Las empresas son juzgadas políticamente por lo que hacen, no por lo que dicen que harán.

La comunicación política de las empresas puede ser de carácter institucional, cuando la empresa pública una solicitada o un *advertorial* (aviso publicitario de opinión político-empresaria), sus dirigentes defienden su gestión frente a la asamblea de accionistas (las asambleas de accionistas de las grandes corporaciones multinacionales suelen llenar estadios de fútbol) o presiden una conferencia de prensa; o puede ser de carácter personal, cuando el máximo ejecutivo se entrevista con algún medio de comunicación o expresa en una conferencia su opinión acerca de la coyuntura económica, sobre su mercado o su empresa. En ambos casos la comunicación es política porque lo que busca es generar opinión, apoyo o consenso bajo ciertas condiciones de conflicto.

Daniel Nimmo y David Swanson definieron a la comunicación política como "el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos" [1]. Conviniendo en que hoy en día lo que haga o deje de hacer una empresa no es de carácter privado sino público, la comunicación que desarrolle con sus grupos de interés o *stakeholders* es comunicación política porque su objetivo es persuadir a éstos, frecuentemente escépticos, de la causa o virtudes de su compañía.

Al decir de sus propios organizadores, "*El coloquio de IDEA es el evento empresarial por excelencia más importante de la Argentina. Hace más de cuarenta años reúne a los principales referentes del sector público y privado de la sociedad, en un ámbito de intercambio, análisis y reflexión con el objeto de plantear y elaborar una agenda de temas cuyo principal objetivo es la búsqueda de oportunidades y decisiones que lleven a impulsar el desarrollo estratégico del país*". Lo que los empresarios discu-

---

1 Nimmo, Dan y Swanson, David: "The field of political communication: beyond the voter persuasion paradigm". En: Swanson, David and Nimmo, Dan (Eds): *New Directions in Political Communication*. Newbury Park: Sage, 1990. Páginas. 7 a 47.

ten durante los coloquios y pre-coloquios de IDEA no son otra cosa que propuestas de contenido político que tienen que ver con la economía, los mercados, la educación y otros asuntos pero en general con políticas de Estado deseadas.

Cuando Steve Jobs, el co-fundador de Apple anunciaba un nuevo y revolucionario producto, lo hacía con un claro objetivo comercial pero su exposición y discurso era claramente político. El periodismo sabe que cada anuncio de Jobs llenaba páginas de diarios, revistas, websites y notas en la radio y la televisión porque Apple suele definir nuevos estándares del mercado. Hombre que ha figurado varios años en el ranking de *The TIME 100*, una lista de "*los 100 hombres y mujeres cuyo poder, talento o ejemplo moral está transformando el mundo*", sabía que su voz y presencia personal tenían más peso que inclusive aquel legendario y espectacular comercial “1984” con el cual su empresa presentó la primer computadora con el nombre de una manzana roja oriunda de los Estados Unidos: Macintosh.

Frecuentemente se suele afirmar que un discurso político es “*una oferta argumentada que ofrecemos a los demás para que se incorporen a un compromiso que previamente hemos asumido nosotros*”. En este sentido lo que hacen muchos líderes empresarios es construir su legitimidad personal como oradores, que les permita hacer esa oferta, explicitando los contextos y definiendo su identidad en relación al tema del discurso. Como dirigentes conocen muy bien la necesidad de construir una reputación tanto propia como para su empresa, porque ella es la base de su éxito personal y del de sus negocios.

Un componente que figura frecuentemente en el discurso político es la del antagonista. El antagonista no siempre es de existencia real. Puede ser genérico o puede personalizarse más o menos claramente como freno o negación de aquellos valores que se pretenden plasmar. El Estado, la competencia, los grupos de interés opuestos al proyecto de la empresa, los sindicatos o simplemente la falta de mano de obra especializada pueden constituir el antagonista. Mediante la oposición al antagonista la comunicación política reafirma con su discurso los valores expresados sobre lo común que lo une con la audiencia. De esta manera se busca ganar opinión pública para aumentar el consenso o distraer de otros temas y facilitar así un curso de acción. La guerra de Malvinas tuvo es claro objetivo político. Con el mismo sentido, Karl Schmitt veía a la política como el juego o dialéctica amigo-enemigo, que tiene en la guerra su máxima expresión.

## Más allá de la obligación

Quiérase o no, la realidad es que hoy en día las corporaciones son agentes principales del cambio social y político global. Sin embargo son los gobiernos las entidades políticas que tienen el mandato sobre la responsabilidad social. Mientras que algunos stakeholders, especialmente aquellos orientados a lo social esperan de las empresas que lideren el cambio social, otros creen que las motivaciones de las empresas -basadas en su afán de lucro- son intrínsecamente antisociales y prefieren por eso que las iniciativas sean tomadas por los gobiernos. Estas diferentes expectativas apuntalan el activismo social y tienen una influencia marcada en la política y los resultados electorales, en la bolsa de valores, y en la reputación de las empresas.

En todo caso gran parte del tejido social percibe a las empresas como organizaciones que deben actuar más allá de los intereses específicos de su negocio y entienden que están llamadas a cumplir una importante misión como creadoras de riqueza, generadoras de bienestar social, impulsoras de investigación y desarrollo y fuente de empleo. Por el mismo motivo la opinión pública ya no considera que la acción social sea responsabilidad exclusiva del Estado. La complejidad de los problemas sociales actuales, la activa participación de numerosas organizaciones de la sociedad civil en temas públicos, las nuevas posibilidades de informarse que brinda la Internet y los cambios globales en materia de relaciones entre empresas, Estado y sociedad civil, producidos en las últimas décadas, han modificado la manera de percibir y abordar los temas públicos.

En este nuevo contexto las empresas en tanto actores sociales han visto modificado su rol y los ciudadanos esperan un papel más decidido en este campo, demandando que además de sus actividades económicas tradicionales, contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas con las que se relacionan: clientes, empleados, proveedores, accionistas, la comunidad inmediata y la sociedad en general.

La Responsabilidad Social Empresaria es el concepto que nace para dar respuesta a esta demanda. Bien entendida la RSE crea valor para los grupos de interés respondiendo a sus expectativas de una manera equilibrada. Sin embargo, cuando su único objetivo es parecer lo que en realidad no se es o para lo cual la empresa no tiene una real vocación, su comportamiento pasa a ser solo un ejercicio de cosmética o *greenwash* (pátina verde) al decir de los angloparlantes. Honesta o fingida, la comunicación y los anuncios que hacen las compañías sobre sus programas en materia de

Responsabilidad Social Empresaria responden a un claro fin político de la empresa: generar apoyo público para ganar reputación.

En 2003 el gigante de la industria aérea y aeroespacial Boeing fue acusado por el Departamento de Justicia de los EEUU de haber ganado un enorme contrato del Pentágono para el suministro de misiles, gracias a información confidencial obtenida clandestinamente de su competidor Lockeed Martin. Unos meses antes, el Pentágono había aprobado también un muy discutido contrato por 16 mil millones de dólares para el alquiler de 100 aviones a Boeing, destinados a tareas de recarga de combustible en vuelo de aviones de la Fuerza Aérea. En aquel momento, algunos miembros del Congreso objetaron el acuerdo como "una donación de hecho" realizada a la compañía, ya que no hubo oposición de ofertas. Los ataques contra Boeing se intensificaron poco después, cuando una ONG publicó un aviso en un diario del Congreso criticando la ética de negocios de la Boeing. Esa fue la gota de agua que rebalsó el vaso y que movió a los ejecutivos de la firma a publicar, el 6 de junio de ese año, una solicitada en forma de carta abierta en los principales diarios de Estados Unidos, entre ellos el New York Times, el Washington Post y el The Wall Street Journal.

Firmado por el presidente y CEO de la compañía, Phil Condit, el aviso defendía los principios éticos de la empresa sin negar la inconducta de algunos de sus empleados. *"Normalmente,* - afirmaba la pieza publicitaria- *no deberíamos decir nada hasta que se complete la investigación judicial pero, la duda planteada acerca del compromiso de Boeing con los valores de integridad y justicia no pueden dejarse pasar sin respuesta (...) El cuestionamiento sugiere que las acciones de unas pocas personas que se comportaron en forma no ética son representativas de nuestros valores, y no lo son*" sostenía Condit en el advertorial. Más allá de su escasa credibilidad -Condit debió asumir públicamente la responsabilidad y dar explicaciones plausibles, cosa que no hizo- la intencionalidad del aviso fue a todas luces político, tratando de sacar a la empresa del ojo de la tormenta en que se encontraba. No fue suficiente. En diciembre de 2003, Phil Condit fue obligado por la junta de accionista a presentar su renuncia.

El caso de Boeing no es más que un ejemplo de los innumerables fraudes e inconductas que se comenten en los mercados, muchos a costa de los contribuyentes y de los accionistas, y pone de relieve como la utilización de la comunicación política por parte de las empresas y sus máximos ejecutivos adquieren –en situaciones de crisis– su mayor relevancia.

**Los casos de Repsol-YPF y Telecom Argentina en 2008**

A partir de mediados de 2007 Argentina, cuyo PBI venía creciendo ininterrumpidamente alrededor del 8% en los últimos años, comenzó a sufrir una crisis energética anunciada, debido a la falta de inversiones en el sector, fundamentalmente a raíz de una política tarifaria rígida que desalentó la prospección de energías no renovables como el petróleo y el gas y la construcción de nuevas redes eléctricas y centrales térmicas. La principal empresa petrolera en el país es Repsol-YPF. Ella extrae aproximadamente el 35% del crudo, un 30% del gas y procesa en sus refinerías el 60% de todo lo que se extrae.

Creada como una empresa estatal con la denominación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en 1922, como la mayoría de las empresas públicas fue reestructurada durante el gobierno de Carlos Saúl Menem en el marco de una política económica neoliberal y privatizada al ser vendida a la española Repsol en 1999 pasándose a denominar desde entonces Repsol-YPF.

A mediados del año 2006, en el marco de una estrategia global, Repsol-YPF anunció su interés por la venta del 20% de su filial argentina a fin de obtener entre 2.000 y 2.800 millones de euros que le permitirían reducir su deuda de 4.500 millones de la misma moneda. El gobierno argentino de centro-izquierda de Néstor Kirchner, interesado en "argentinizar" el control del petróleo y los servicios públicos en el país, presionó a los accionistas para que pusiesen a la venta un paquete importante de acciones. Al mismo tiempo promovió la compra de ese paquete por parte del grupo argentino Petersen, un conglomerado afín al gobierno. La operación se concretó a principios de 2008 con la adquisición del primer tramo por el 14,9% de Repsol-YPF por parte de la familia Eskenazi, propietaria del Grupo Petersen.

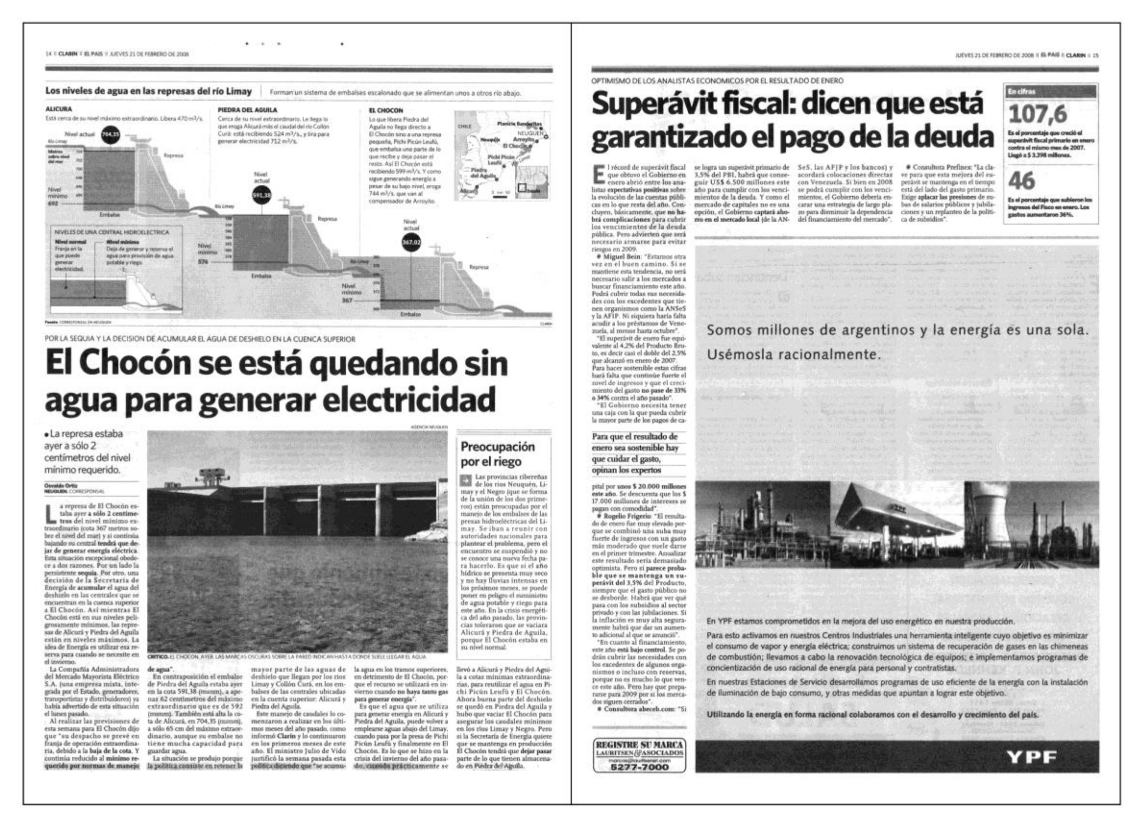
Mientras tanto los cortes de luz y la falta de combustible continuaban castigando al país, sin perspectivas de mejora alguna en el corto plazo. Gobierno y empresas consideradas como grandes consumidores de energía, rezaban por inviernos y veranos moderados. El primero para sacar el tema de la agenda de los medios de todo el país y las empresas para no volver a ver interrumpidas sus líneas de producción. En ese contexto, en el caluroso febrero de 2008, Repsol-YPF publicó un aviso en el diario Clarín, el de mayor circulación en el país (luego le seguirían otros), con el título *"Somos millones de argentinos y la energía es una sola. Usémosla racionalmente"*. El contexto editorial, posiblemente casual, puso en evidencia el carácter político de este *advertorial*: En la página enfrentada, el título

de una nota a toda página con una gran infografía alertaba sobre el riesgo de una agudización de la crisis: *"El Chocón se está quedando sin agua para generar electricidad".*

Dicho sea de paso, la central hidroeléctrica El Chocón es una de las mayores de la Argentina y sobre la disminución de su reserva de agua venían alertando los expertos durante meses, algo que distintos voceros del gobierno se habían ocupado afanosamente de contradecir.

El mismo día de la publicación de este aviso, y en el contexto de un escenario con el precio internacional del crudo rondando los 100 dólares el barril (treparía hasta los 150 U$S pB) y los datos locales mostrando un nuevo retroceso en la producción petrolera, el grupo español Repsol y el argentino Petersen anunciaban con gran despliegue de prensa la formalización del traspaso de acciones. El carácter político de la comunicación publicitaria no se agotó en su sentido de la oportunidad. El aviso estaba firmado por YPF -ya no Repsol-YPF- una clara señal política de apoyo a la estrategia argentinizadora del gobierno. De todas maneras no le sirvió de mucho. Cuatro años y medio más tarde, el 16 de abril de 2012, el gobierno decidió confiscar las acciones de la empresa y expropiarla.

Dos meses más tarde la Asociación Empresaria Argentina (AEA), que agrupa a 70 de los más encumbrados hombres de negocios del país, planteó durante un foro organizado por la entidad su preocupación por el aumento de la inflación, el escaso diálogo con el Gobierno y la falta de una recomposición de los precios de la energía. Cuidando mucho de utilizar un tono suave y palabras moderadas, los presidentes de las empresas allí reunidas sabían que estaban haciendo política y que eso iba a ser considerado por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, sucesora de su marido, como una crítica a su gestión. Sorpresivamente el presidente de AEA, Luis Pagani, que debía dar por inaugurado el seminario, se ausentó por "motivos personales". Otra clara señal política.



14 | CLARIN | EL PAIS | JUEVES 21 DE FEBRERO DE 2008

**Los niveles de agua en las represas del río Limay** | Forman un sistema de embalses escalonado que se alimentan unos a otros río abajo.

**ALICURA**
Está cerca de su nivel máximo extraordinario. Libera 470 m³/s.

**PIEDRA DEL AGUILA**
Cerca de su nivel extraordinario. Le llega lo que eroga Alicurá más el caudal del río Collón Curá: está recibiendo 524 m³/s., y tira para generar electricidad 712 m³/s.

**EL CHOCON**
Lo que libera Piedra del Aguila no llega directo a El Chocón sino a una represa pequeña, Pichi Picún Leufú, que embalsa una parte de lo que recibe y deja pasar el resto. Así El Chocón está recibiendo 599 m³/s. Y como sigue generando energía a pesar de su bajo nivel, eroga 744 m³/s. que van al compensador de Arroyito.



POR LA SEQUIA Y LA DECISION DE ACUMULAR EL AGUA DE DESHIELO EN LA CUENCA SUPERIOR

## El Chocón se está quedando sin agua para generar electricidad

• La represa estaba ayer a sólo 2 centímetros del nivel mínimo requerido.

**Osvaldo Ortiz**
**NEUQUEN.** CORRESPONSAL

La represa de El Chocón estaba ayer **a sólo 2 centímetros** del nivel mínimo extraordinario (cota 367 metros sobre el nivel del mar) y si continúa bajando su central **tendrá que dejar de generar energía eléctrica**. Esta situación excepcional obedece a dos razones. Por un lado la persistente **sequía**. Por otro, una decisión de la Secretaría de Energía de **acumular** el agua del deshielo en las centrales que se encuentran en la cuenca superior a El Chocón. Así mientras El Chocón está en sus niveles peligrosamente mínimos, las represas de Alicurá y Piedra del Aguila están en niveles máximos. La idea de Energía es utilizar esa reserva para cuando se necesite en el invierno.

La Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A. (una empresa mixta, integrada por el Estado, generadores, transportistas y distribuidores) ya había advertido de esta situación el lunes pasado.

Al realizar las previsiones de esta semana para El Chocón dijo que "su despacho se prevé en franja de operación extraordinaria, debido a la **baja de la cota**. Y continúa reducido al **mínimo requerido por normas de manejo de agua**".

En contraposición el embalse de Piedra del Aguila estaba ayer en la cota 591,38 (msnm), a apenas 62 centímetros del máximo extraordinario que es de 592 (msnm). **También está alta la cota de Alicurá**, en 704,35 (msnm), a sólo 65 cm del máximo extraordinario, aunque su embalse no tiene mucha capacidad para guardar agua.

La situación se produjo porque la política consiste en retener la mayor parte de las aguas de deshielo que llegan por los ríos Limay y Collón Curá, en los embalses de las centrales ubicadas en la cuenta superior: Alicurá y Piedra del Aguila.

Este manejo de caudales lo comenzaron a realizar en los últimos meses del año pasado, como informó **Clarín** y lo continuaron en los primeros meses de este año. El ministro Julio de Vido justificó la semana pasada esta política diciendo que "se acumula agua en los tramos superiores, en detrimento de El Chocón, porque el recurso se utilizará en invierno cuando **no haya tanto gas para generar energía**".

Es que el agua que se utiliza para generar energía en Alicurá y Piedra del Aguila, puede volver a emplearse aguas abajo del Limay, cuando pasa por la presa de Pichi Picún Leufú y finalmente en El Chocón. Es lo que se hizo en la crisis del invierno del año pasado, cuando prácticamente se llevó a Alicurá y Piedra del Aguila a cotas mínimas extraordinarias, para reutilizar el agua en Pichi Picún Leufú y El Chocón. Ahora buena parte del deshielo se quedó en Piedra del Aguila y hubo que vaciar El Chocón para asegurar los caudales mínimos en los ríos Limay y Negro. Pero si la Secretaría de Energía quiere que se mantenga en producción El Chocón tendrá que **dejar pasar** parte de lo que tienen almacenado en Piedra del Aguila.

**CRITICO.** EL CHOCON, AYER. LAS MARCAS OSCURAS SOBRE LA PARED INDICAN HASTA DONDE SUELE LLEGAR EL AGUA

**Preocupación por el riego**

Las provincias ribereñas de los ríos Neuquén, Limay y el Negro (que se forma de la unión de los dos primeros) están preocupadas por el manejo de los embalses de las presas hidroeléctricas del Limay. Se iban a reunir con autoridades nacionales para **plantear el problema**, pero el encuentro se suspendió y no se conoce una nueva fecha para hacerlo. Es que si el año hídrico se presenta muy seco y no hay lluvias intensas en los próximos meses, se puede poner en peligro el suministro de agua potable y riego para este año. En la crisis energética del año pasado, las provincias toleraron que se vaciara Alicurá y Piedra de Aguila, porque El Chocón estaba en su nivel normal.

JUEVES 21 DE FEBRERO DE 2008 | EL PAIS | CLARIN | 15

OPTIMISMO DE LOS ANALISTAS ECONOMICOS POR EL RESULTADO DE ENERO

## Superávit fiscal: dicen que está garantizado el pago de la deuda

El récord de superávit fiscal que obtuvo el **Gobierno** en enero abrió entre **los analistas expectativas positivas** sobre la evolución de las cuentas públicas en lo que resta del año. Concluyen, básicamente, que **no habrá complicaciones** para cubrir los vencimientos de la deuda pública. Pero advierten que será necesario armarse para evitar riesgos en 2009.

• **Miguel Bein**: "Estamos otra vez en el buen camino. Si se mantiene esta tendencia, no será necesario salir a los mercados a buscar financiamiento este año. Podrá cubrir todas sus necesidades con los excedentes que tienen organismos como la ANSeS y la AFIP. Ni siquiera haría falta acudir a los préstamos de Venezuela, al menos hasta octubre".

"El superávit de enero fue equivalente al 4,2% del Producto Bruto, es decir casi el doble del 2,5% que alcanzó en enero de 2007. Para hacer sostenible estas cifras hará falta que continúe fuerte el nivel de ingresos y que el crecimiento del gasto **no pase de 33% o 34%** contra el año pasado".

"El Gobierno necesita tener una caja con la que pueda cubrir la mayor parte de los pagos de capital por **unos $ 20.000 millones este año**. Se descuenta que los $ 17.000 millones de intereses se pagan con comodidad".

• **Rogelio Frigerio**: "El resultado de enero fue muy elevado porque se combinó una suba muy fuerte de ingresos con un gasto más moderado que suele darse en el primer trimestre. Anualizar este resultado sería demasiado optimista. Pero sí **parece probable que se mantenga un superávit del** 3,5% del Producto, siempre que el gasto público no se desborde. Habrá que ver qué pasa con los subsidios al sector privado y con las jubilaciones. Si la inflación es muy alta seguramente habrá que dar un aumento adicional al que se anunció".

"En cuanto al financiamiento, este año **está bajo control**. Se podrán cubrir las necesidades con los excedentes de algunos organismos o incluso con reservas, porque no es mucho lo que vence este año. Pero hay que prepararse para 2009 por si los mercados siguen cerrados".

• **Consultora abeceb.com**: "Si se logra un superávit primario de 3,5% del PBI, habrá que conseguir US$ 6.500 millones este año para cumplir con los vencimientos de la deuda. Y como el mercado de capitales no es una opción, el Gobierno **captará ahorro en el mercado local** (de la ANSeS, las AFJP y los bancos) y acordará colocaciones directas con Venezuela. Si bien en 2008 se podrá cumplir con los vencimientos, el Gobierno debería encarar una estrategia de largo plazo para disminuir la dependencia del financiamiento del mercado".

• Consultora Prefinex: "La clave para que esta mejora del superávit se mantenga en el tiempo está del lado del gasto primario. Exige **aplacar las presiones** de subas de salarios públicos y jubilaciones y un replanteo de la política de subsidios".

**Para que el resultado de enero sea sostenible hay que cuidar el gasto, opinan los expertos**

**En cifras**

**107,6**
Es el porcentaje que creció el superávit fiscal primario en enero contra el mismo mes de 2007. Llegó a $ 3.398 millones.

**46**
Es el porcentaje que subieron los ingresos del Fisco en enero. Los gastos aumentaron 36%.

Somos millones de argentinos y la energía es una sola.
Usémosla racionalmente.

En YPF estamos comprometidos en la mejora del uso energético en nuestra producción.

Para esto activamos en nuestros Centros Industriales una herramienta inteligente cuyo objetivo es minimizar el consumo de vapor y energía eléctrica; construimos un sistema de recuperación de gases en las chimeneas de combustión; llevamos a cabo la renovación tecnológica de equipos; e implementamos programas de concientización de uso racional de energía para personal y contratistas.

En nuestras Estaciones de Servicio desarrollamos programas de uso eficiente de la energía con la instalación de iluminación de bajo consumo, y otras medidas que apuntan a lograr este objetivo.

**Utilizando la energía en forma racional colaboramos con el desarrollo y crecimiento del país.**

YPF

REGISTRE SU MARCA
LAURITSEN & ASOCIADOS
5277-7000

*Diario Clarín, 21 de febrero de 2008*

Tal como sucedió con YPF, en 1990 también fue privatizada la empresa nacional de telecomunicaciones ENTel, fundada 42 años antes con el nombre de Teléfonos del Estado. Para afrontar el proceso de privatización e impulsar la competencia, se crearon las empresas: Telecom Argentina para el servicio en la región norte del país y Telefónica de Argentina para la región sur.

Originariamente los accionistas por partes iguales de Telecom Argentina fueron el Grupo Telecom Italia y France Telecom. Sin embargo –con el visto bueno del gobierno argentino- en 2003 esta última vendió sus acciones a W de Argentina-Inversiones S.L., empresa local de la familia Werthein la que para financiarse, las vendió a plazo a los italianos. Por esa venta a futuro cobraron en aquel entonces 60 millones de dólares. Sólo que, al cumplirse a fines de 2008 el período pactado para la transferencia, los argentinos se enfurecieron con sus socios europeos porque consideraron que el precio pactado cinco años antes era muy inferior al que conseguirían, por el mismo activo, en el mercado. Por lo tanto, se negaron a vender. Ese conflicto fue materia de un juicio civil de larga duración.


SABADO 20 DE SEPTIEMBRE DE 2008 | CLARIN | 15

SOLICITADA

TELECOM ITALIA

**Telecom Italia** ha sido mencionada repetidamente el día jueves 18 de septiembre de 2008, a las 22 horas, en un programa de "investigación" periodística difundido por el canal C5N y conducido por el Sr. Andrés Klippham, como partícipe de actividades de violación de la intimidad mediante seguimientos de personas, así como de las denominadas "escuchas telefónicas" e "intromisiones informáticas". Las temerarias aseveraciones del periodista a cargo de la "investigación" insinuaron además que **Telecom Italia** podría estar realizando tales actividades en la Argentina.

**Telecom Italia niega -absoluta y terminantemente- cualquier participación en tales hechos.** Es más, sorprende que el periodista que menciona haber tenido presuntamente acceso a informes confidenciales, no haya sido informado en los tribunales de justicia italianos que **Telecom Italia** fue en realidad víctima de tales actos supuestamente cometidos por personas que, en total violación a sus deberes y funciones, habrían realizado tales ilícitos por los cuales están siendo juzgados en el procedimiento criminal correspondiente. **Telecom Italia** se ha constituido como parte civilmente perjudicada frente a los presuntos involucrados.

**Telecom Italia** tomará todas las acciones necesarias ante los tribunales de la República Argentina a efectos de aclarar cuáles fueron los motivos que indujeron al mencionado periodista, así como al medio respectivo, a dañar la imagen de la empresa mediante conjeturas y apreciaciones totalmente infundadas. En tal sentido, **Telecom Italia** hace expresa reserva para ejercitar todos los derechos y acciones que le corresponden y obtener, además, el resarcimiento por el daño sufrido por la difusión de aseveraciones reñidas con la verdad y con la ética.

**Telecom Italia niega categóricamente las falsas y temerarias acusaciones vertidas en el programa en cuestión.**

*Diario Clarín, 20 de septiembre de 2008*

Esta guerra de intereses se desarrolló a tres niveles: el político, el judicial y el de la opinión pública a través de los medios de comunicación y tanto los "W" como los italianos no escatiman en utilizar todas las herramientas a su alcance para defender con uñas y dientes sus intereses. Un ejemplo de esta guerra es la solicitada que publicó Telecom Italia el 20 de sep-

tiembre de 2008 en los diarios de mayor circulación de Argentina y que solo se entiende a partir de las operaciones políticas de su contrincante. En otras palabras: a falta de las “palancas” políticas y contactos periodísticos de que disponía el grupo Werthein en el país, los italianos acudieron a los medios mediante avisos pagados en forma de solicitadas para responder lo que ellos interpretan como un juego sucio de sus oponentes. ¿Comunicación comercial? No! A todas luces, comunicación política.

Hasta julio de 2010, los Werthein habían encontrado un aliado en el Gobierno para bloquear, con la excusa de un supuesto monopolio, la compra de su parte por los italianos. Sin embargo la administración Kirchner –con el fin de dar participación a empresas afines al gobierno- descubrió que podía ir más allá: no sólo impedir que Telecom Italia compre la mitad de sus socios argentinos, sino obligarla a éstos vender su propia mitad. Esa nueva e inesperada situación logró finalmente que “Los W” e italianos llegaran a un acuerdo para evitar un final que perjudicaría a ambos. El 5 de agosto de 2010, tras dos años de peleas feroces, ambos socios depusieron las armas. Ese día el grupo italiano y la familia Werthein anunciaron un acuerdo para poner término al pleito. Telecom Italia quedó finalmente con el 58% del paquete accionario de Telecom y con el control de la empresa.

## La comunicación con las bases

Los anglosajones utilizan el concepto de *grassroots* cuya traducción literal sería "raíces de hierba" pero cuyo significado semántico es "de raíz", “auténtico” o "con base social". De esta manera el término *grassroots* define un movimiento popular impulsado por los voluntarios y activistas de una comunidad. Originalmente el término se refería exclusivamente a las bases de un partido político constituidas por sus militantes y simpatizantes, sin embargo con el correr del tiempo el término fue generalizándose y hoy se entiende por tal la creación espontánea de un movimiento comunitario y su apoyo, diferenciándolo de uno orquestado por las tradicionales estructuras de poder[1].

Cuando en agosto de 2004, Juan Carlos Blumberg, el padre de un joven estudiante secuestrado y luego asesinado, convocó a más de 70 mil per-

[1] Del la idea de los movimientos de grassroots derivó más tarde el concepto de AstroTurf, un término que se debe a una conocida marca estadounidense de césped sintético. El concepto de AstroTurf es utilizado para caracterizar campañas de relaciones públicas en el ámbito de la política y la propaganda electoral así como a aquellos anuncios comerciales que pretenden dar una impresión de espontaneidad, fruto de un comportamiento con base social pero que en realidad, tal como el producto AstroTurf, es artificial y por lo tanto falso.

sonas de todas las edades y condiciones sociales frente al Congreso Nacional en Buenos Aires demandando mano dura en la lucha por aumentar la seguridad de las personas, estaba atacando a unos de los problemas que más preocupaba y sigue preocupando a la sociedad argentina: el aumento exponencial de la criminalidad en los últimos años. Aunque tal vez en ese momento Blumberg no tuvo real conciencia del amplio movimiento de base que estaba creando, se trató claramente de una acción de *grass-roots*. Tres años más tarde, cuando trató de capitalizarlo a su favor para incursionar en la política, vio que no era ese rol el que interesaba de él a la gente y perdió el apoyo que originalmente la sociedad le había dado, fracasando rotundamente como candidato político. Había logrado dar impulso a un amplio consenso social pero no había logrado construir poder.

El *blogging* en Internet, responde en gran medida al surgimiento de un nuevo vehículo de comunicación popular, no sujeto a ningún poder público, incluyendo al cuarto poder, el de la prensa tradicional. Para quienes argumentan que los blogs han surgido en los últimos años justamente para interrumpir la forma en que los medios tradicionales establecen la agenda política y social, el blogging es un movimiento claramente popular – un movimiento de *grassroots*- que, como los medios tradicionales, intenta formar o controlar la percepción pública de los acontecimientos y los asuntos importantes.

Hoy en día muchas empresas desarrollan acciones de *grassroots*, ya sea como parte de sus acciones de responsabilidad social o como estrategia para incursionar en ámbito de negocios rechazados por la comunidad. Ejemplo de esto último es el de las industrias extractoras -petroleras y mineras- que tratan de contrarrestar de esa forma los movimientos ambientalistas radicalizados y las organizaciones de base surgidas a la sombra del comprensible temor de las comunidades afectadas por estas industrias. En todos los casos, los programas de *grassroots* se nutren de la comunicación política, porque tratan de motivar y movilizar a los ciudadanos activos, en favor de la causa de la empresa y persuadiéndolos del beneficio que surge para la comunidad de sus operaciones futuras.

En los Estados Unidos, donde el ciudadano vota a un candidato y no a una lista “sábana” de candidatos mayormente anónimos, las empresas desarrollan y fomentan estos movimientos con la finalidad de que los ciudadanos presionen sobre los legisladores de su distrito en aras de obtener una legislación favorable para la empresa (o evitar una desfavorable) con el pretexto en general del beneficio de la creación o el mantenimiento de las fuentes de trabajo que ese apoyo supone. En esto, el *lobbying* cuyo objeto es el convencer a funcionarios públicos para que favorezcan una de-

terminada causa o tomen una cierta acción, y los programas de *grassroots* se diferencian únicamente en que mientras los primeros se dirigen a los votados, los segundos se orientan a los votantes.

Wes Jones, el director operativo de Grassroots Campaigns Incorporated, una consultora americana de organizaciones políticas con oficinas en Lynchburg, Virginia, sostiene que *"en política no existe nada más efectivo que tener una conversación cara-a-cara con alguien, y solicitarle que se involucre. El desafío radica en hacerlo en una escala suficientemente grande como para lograr una real diferencia".* Esto mismo podría también aplicarse a la comunicación política empresarial.

**PARA TENER EN CUENTA**

Haga lo que haga y diga lo que diga la empresa a través de sus máximos responsables o voceros autorizados, fuera del ámbito del marketing, constituye una señal política y será interpretado por sus públicos como una intención de sumar puntos para construir, afianzar o reconstruir su poder en el mercado con la finalidad última de obtener un lucro mayor.

Ninguna acción comunicacional ya sea sobre sus programas de responsabilidad social, buen gobierno corporativo o patrocinio de cualquier tipo podrá cambiar esa percepción.

Capítulo III

# La percepción de los públicos como realidad de las empresas

*"Para las empresas la percepción que*
*tienen de ella sus públicos es su realidad.*
*Y lo que es percibido como real para ellos,*
*es real en sus consecuencias para la empresa"*

Vincent Covello
Center for Risk Communication

Hoy en día vivimos en la era de la Economía de la Reputación, es decir, en un entorno en el que las personas compran productos, trabajan o invierten basándose en la confianza, admiración y estima qué sienten por las empresas e instituciones que respaldan esos productos, servicios o mejor dicho sus promesas como institución. En una encuesta realizada a nivel mundial en 2012 por el Reputation Institute, una consultora con filiales en 30 países, el 83 por ciento de los entrevistados sostuvo que la decisión de trabajar o invertir en una empresa viene condicionada por la percepción que tienen de ella. Es decir que ocho de cada diez personas toman en cuenta, a la hora de tomar su decisión, cual es la reputación del oferente. En este contexto, las organizaciones pueden elegir ignorar la percepción que de ellas tienen sus públicos, pero lo que no pueden hacer es ignorar las consecuencias que tiene para ellas ignorar esa percepción de la realidad.

## Percepción y realidad

"*De todas las ilusiones, la más peligrosa consiste en pensar que no existe sino una sola realidad*" sostuvo alguna vez Paul Watzlawick, quien fuera uno de los principales autores de la Teoría de la Comunicación Humana y del Constructivismo Radical. La forma en que una persona u organización se ve a sí misma no siempre coincide con la forma en que lo hacen los demás, ya que eso depende de una serie de factores, incluyendo la cultura, el idioma, la religión, la educación y la nacionalidad de quienes emiten el juicio de valor. Es decir, de sus sistemas de creencias.

Las personas perciben tanto visualmente como conceptualmente al mundo como una serie de pequeñas observaciones cuyos espacios intersticios son llenados por informaciones producto de experiencias previas, ya sean personales o de naturaleza narrativa (“me contaron que…”, “leí que…”). Entrevistadas estas personas racionalizarán sus decisiones de forma tal que resulten aceptables para la sociedad en que viven o para el grupo social al cual pertenecen. Expresiones como “Tomé una decisión sensata considerando todos los datos a mi alcance”, tienen en este sentido la misma relación con la realidad.

Esto implica la posibilidad de innumerables y diferentes puntos de vista que tienen implicancias sobre diversos temas para una empresa. Estando dentro de una organización, podemos ver los "hechos" de un modo tal que pueden parecer muy claros a nuestros ojos. Pero quienes la observan desde afuera pueden tener una percepción completamente diferente - a veces incluso irracional. Ellos pueden interpretar esos mismos hechos a través de diferentes prismas de percepción o estados de emoción basados en diferencias culturales, ideológicas o hasta étnicas. Para comprender esa visión diferente de “nuestra” realidad es fundamental vernos a nosotros mismos como nos ven los demás - o hacer algo desde afuera del pensamiento único interno a que nos lleva frecuentemente la cultura organizacional. Como suelen decir los anglosajones: “*you have to get out of the box*” (tienes que salirte de la caja) con lo que quieren significar que hay que ver también el problema desde afuera, desde su contexto.

Nada resulta ya estrictamente verdadero o falso de acuerdo a Jean Baudrillard (1929 -2007). “*La realidad,* -sostiene el filósofo y sociólogo francés- *parece ser evaluada por medio de una categoría nueva, la verosimilitud, tan arbitraria e incierta como lo son los fenómenos climáticos. Hace mucho que la información ha franqueado la muralla de la verdad para evolucionar en el hiperespacio de lo ni verdadero ni falso, puesto que todo se basa allí en la credibilidad instantánea*”.

Para Baudrillard una información publicada en la prensa *“en tanto no sea desmentida, es verosímil. Y, salvo accidente favorable, jamás será desmentida en tiempo real, por lo cual seguirá siendo creíble. Incluso aun desmentida, jamás será absolutamente falsa, puesto que fue creíble alguna vez. Contrariamente a la verdad, la credibilidad no tiene límites, no se refuta, porque es virtual. Estamos dentro de una especie de verdad fractual: así como un objeto fractual ya no tiene una, dos o tres dimensiones (en números enteros), sino 1,2 o 2,3 dimensiones, un acontecimiento ya no es forzosamente falso o verdadero, sino que oscila entre 1,2 o 2,3 octavas de verdad. El espacio entre lo verdadero y lo falso*

*ya no es un espacio de relación, sino un espacio de distribución aleatoria"*[1].

Las personas atribuyen intencionalidad y causalidad donde no necesariamente existen. Tendemos a atribuir intencionalidad al comportamiento ajeno mientras asumimos que esas mismas personas a las que les atribuimos una intención a todo lo que hacen o dicen, percibirán la misma acción de nuestra parte como accidental. Del mismo modo, si un conjunto específico de acciones casuales de nuestra parte llevan a un resultado beneficioso, tendemos naturalmente a atribuir esas acciones a un comportamiento intencional nuestro y nos convencemos a nosotros mismos que las consecuencias beneficiosas obedecen exclusivamente al mérito de nuestras acciones.

Al obrar de esta forma lo que hacemos es tratar de identificar las causas de los acontecimientos corrientes. Es una tendencia natural en nuestra sociedad alineada al paradigma de la iluminación y el racionalismo cartesiano donde todo efecto obedece a una causa que lo precede. Sin embargo una de las conclusiones básicas de la complejidad social es que algunas cosas no responden a causas sino que solo se producen en virtud de interacciones múltiples a través del tiempo. Son un emergente social.

En su ya clásico artículo "*Barriers and Gateways to Communication*" (Las barreras y puertas de acceso a la comunicación) publicado por primera vez en el Harvard Business Review en 1950, dos profesores de Harvard, el psicoterapeuta Carl Ransom Rogers (1902-1987) y el sociólogo Fritz Jules Roethlisberger (1898-1974), afirmaban que los supuestos y las percepciones son dos de los grandes obstáculos en la comunicación (a los que debería añadirse otros como las posiciones psicológicas diferentes entre emisores y receptores, la comunicación defensiva, la tendencia a juzgar a los demás y las implicaciones personales). Para estos autores, la percepción es el mecanismo a través del cual las personas completan los datos incompletos tomados de la realidad con el fin de entender y codificar los mensajes que reciben. En otras palabras, para entender los mensajes complejos necesitamos confiar en el "disco duro" de nuestro cerebro donde guardamos recuerdos, experiencias, datos, hechos, comentarios y un cúmulo de otras informaciones. Sólo de esta manera podremos descifrar la realidad, comprenderla y hacer comprensible a nuestro propio juicio.

[1] Baudrillard, Jean: La Verdad Meteorológica. Diario Clarín, octubre 17 de 1997, página 29.

La percepción, por lo tanto, es un mecanismo complejo, condicionado entre otras cosas, por el impacto de imágenes psicológicas que incluyen: estereotipos ("moldes" en el que los individuos se clasifican), el efecto expectativa (la generación de expectativas sobre los demás), la proyección (la atribución de sentimientos nuestros a los demás), y, sobre todo, el "efecto halo", una tendencia natural que todos los seres humanos tenemos de formarnos una opinión acerca de una persona basado en un rasgo particular de su personalidad que se destaca por encima de todos los demás. Concepto que se ampliará más adelante.

Lo que para abogados, ingenieros o contadores es la base del ejercicio de su profesión, la realidad fáctica, para los comunicadores apenas si es un ingrediente a tener en cuenta. Lo que cuenta para ellos es la percepción que tienen los públicos de esa realidad. Ya lo dijo hace 1.850 años el filósofo griego Epíteto: "*No son las cosas las que nos preocupan sino las opiniones que tenemos acerca de las cosas*" y eso resulta un problema porque mientras la realidad fáctica, la realidad "verdadera" es para los positivistas una sola, la interpretación que cada uno hace de ella puede resultar muy diferente según de quién se trate. De ahí que la reputación es algo dinámico porque cambia cuando cambia la percepción de la gente.

## El constructivismo

En 1911 el filósofo alemán Hans Reichinger en su tratado "La Filosofía del Como-Si" afirmaba que *"La realidad es sólo el mal entendido más adecuado".* Tal vez suene algo exagerado pero no para constructivistas como Peter Berger y Thomas Luckmann quienes en su ya clásica obra de 1966 "La Construcción Social de la Realidad"[1], afirman que nuestra experiencia de las cosas que llamamos reales resulta de una construcción social y que la realidad se establece como consecuencia de un proceso dialéctico entre relaciones sociales, hábitos tipificados y estructuras sociales, por un lado, e interpretaciones simbólicas, internalización de roles y formación de identidades individuales, por otro. El sentido y carácter de esta realidad es comprendido y explicado, según los autores, por medio del conocimiento y es ese conocimiento el que nos lleva a interpretar y construir la realidad, fundamentalmente la realidad de la vida cotidiana.

El constructivismo es una corriente personalizada fundamentalmente en autores como Bateson, von Foerster, Watzlawick, Maturana, Luhman y

[1] Berger, Peter y Luckmann, Thomas: La Construcción Social de la Realidad: Amorrortu Editores. 2002.

otros, que en uno de sus presupuestos básicos estipula que cuanto sabemos y creemos es fruto del lenguaje con que comprendemos y transmitimos nuestras percepciones y que, sobre una misma realidad, pueden darse diferentes puntos de vista, todos ellos igualmente válidos. De esta manera, al hablar, vamos creando la realidad junto con nuestros interlocutores, realidad que retocamos constantemente. Cada uno de nosotros tiene para sí un relato de su propia vida y además cuenta historias, todas verídicas, que extrae de su biografía. Al trasladar estas narraciones, fijamos recuerdos, eliminamos ciertos desgarros internos y así creamos y modificamos nuestra identidad, a la que permanentemente le hacemos retoques de forma sucesiva, en virtud del contexto, de las circunstancias de nuestra interacción y de las características y expectativas de nuestro interlocutor.

Con las empresas sucede lo mismo. A medida que ellas van progresando y van mutando en su constante adaptación a las condiciones del mercado, cambiando su estructura organizacional, modificando su portafolio de productos, tejiendo alianzas y evolucionando en su cultura corporativa, ellas van definiendo, en función de sus nuevas realidades, su identidad que a su vez realimenta su cultura en un constante bucle evolutivo.

Esta identidad no se corresponde con una descripción estática y fija, sino que es una historia viva o dos versiones de la misma historia, que se desplazan evolutivamente al ritmo y compás con que el propio narrador se desplaza por el tiempo.

El enfoque constructivista no pretende conseguir una descripción única de la realidad, que sea a la vez objetiva, independiente del observador y que contenga toda la verdad y sólo la verdad. Después del principio de indeterminación de Heissenberg, hasta los físicos y matemáticos se han visto obligados, no siempre de buena gana, a renunciar al sueño de conseguir verdades absolutas. En el mejor de los casos, sólo podemos saber de la realidad lo que ésta no es. Para ilustrar esta afirmación es útil acudir a la metáfora de un capitán y su navío:

> *"Un capitán de ultramar debe maniobrar su embarcación por un estrecho oceánico durante una noche oscura y tempestuosa, sin conocer la configuración del estrecho, sin carta marina que lo oriente y sin faro alguno a la vista u otro auxilio de la navegación. Naufragará o bien, si pasa el estrecho, volverá a navegar en el seguro mar abierto. Si el buque da contra los arrecifes y el capitán pierde la nave y su vida, el naufragio demuestra que el derrotero elegido no era el correcto para atravesar el estrecho. Por así decirlo, el capitán descubrió aquello que el derrotero no era. Pero en cambio, si llega sano y salvo a cruzar el*

*estrecho, esto solo viene a demostrar que el derrotero tomado no lo llevó a chocar, en sentido literal, con ningún arrecife. De esta manera, el éxito de haber llegado al otro extremo del estrecho no le enseña al capitán nada sobre la verdadera configuración del mismo, nada sobre si estuvo siempre seguro o próximo a la catástrofe en cada momento. Pasó a través del estrecho como un ciego. Es fácil imaginar que tal vez el conocimiento sobre la verdadera configuración del estrecho del mar le hubiera ofrecido derroteros mucho más breves y más seguros".*

El matemático, físico y cibernético austriaco Heinz von Foerster (1911 – 2002), a quien se reconoce como el principal inspirador del *constructivismo radical,* de acuerdo a la expresión acuñada por Ernst von Glasersfeld, sostenía que *la objetividad es la ilusión de que las observaciones pueden hacerse sin un observador.* En otras palabras: el mundo no es otra cosa que la construcción de un observador.

Sostener hoy la existencia de una realidad objetiva, independiente del observador, igual para todos, anterior a la experiencia, es defender lo indefendible. Como dice Watzlawick, "De todas las ilusiones, la más peligrosa consiste en pensar que no existe sino una sola realidad". Pensar que el papel del conocimiento es reflejar lo que de cualquier modo se encuentra allí, fuera de nosotros, resulta casi ingenuo. Lo contrario es el caso. La realidad es el producto de nuestras percepciones y del lenguaje, como el resultado de la comunicación entre las personas. Se construye socialmente. Cada persona fabrica su propio mundo y tiene idénticos derechos para reclamar su validez. No es posible establecer una verdad verdadera.

"*Sabemos* -dice Paul Watzlawick, filósofo y psicoanalista nacido en 1921 en Austria y radicado desde 1960 en los Estados Unidos donde enseña en la universidad de Stanford- *que una especie de realidad real no será jamás accesible. Vivimos únicamente con interpretaciones y con imágenes, que aceptamos ingenuamente como objetivamente reales*". De esta manera, sostiene el máximo exponente de la escuela de Palo Alto en California, que el supuesto más preciado del sentido común queda reducido a una sencilla tautología (repetición superflua de una misma idea) [1].

Queda claro entonces que algo es real tan sólo en la medida en que se ajusta a una definición de la realidad. Si utilizamos una definición extremadamente simplificada, pero útil, lo real es aquello que un número suficientemente amplio de personas ha acordado definir como tal. O real es, al fin y al cabo, lo que es denominado real por un número suficientemente

[1] Watzlawick, Paul: La Realidad Inventada. Gedisa, Barcelona, 1981, 1998.

grande de personas. En este sentido extremo, la realidad no es mas que una convención interpersonal.

Expresado de manera muy sucinta, el constructivismo moderno analiza aquellos procesos de percepción, de comportamiento y de comunicación, a través de los cuales los seres humanos forjamos propiamente, y no encontramos -como ingenuamente suponemos- nuestras realidades individuales, sociales, científicas e ideológicas.

Entre las muchas realidades, una es la realidad por excelencia: la de la vida cotidiana, con toda su imperiosa presencia del aquí y ahora. Ésta se capta como ordenada por una rutina, y como existente desde antes de ingresar a ella. La gente considera la realidad cotidiana como "su" mundo, importando menos el resto de las realidades. La realidad de la vida cotidiana se presenta también como un mundo inter-subjetivo, porque no podemos existir en ella sin interactuar con los demás. La continuidad de la vida cotidiana es interrumpida cuando surge un problema, momento en el cual se busca integrarlo dentro de lo no problemático. El sentido común nos dice que cuando varios murmullan en mi presencia (situación problemática) en realidad están discutiendo sobre una cuestión técnica y no sobre mí (situación no problemática).

En la relación con otros nos valemos de esquemas tipificadores, o sea, que ubicamos a nuestros interlocutores en una categoría como hombre, como jefe, como tipo jovial, como cliente, como molesto, etc. Estas tipificaciones afectan continuamente nuestra relación. Desde ya, se trata de esquemas recíprocos, porque el otro también me tipifica a mí. La mayoría de mis encuentros con los otros en la vida cotidiana son típicos en este doble sentido, porque ambos interactuamos según como uno tipifica al otro.

También tipificamos en interacciones que no son cara a cara, como por ejemplo a alguien con quien chateamos por Internet pero que nunca hemos visto, o a alguien de quién hemos oído hablar o con quien nos encontramos por primera vez. De esta manera, la realidad social de la vida cotidiana es aprehendida en un continuo de tipificaciones que se vuelven progresivamente anónimas a medida que se alejan del aquí y ahora de la situación cara a cara.

En un extremo están aquellos con quienes interactúo a menudo cara a cara, y en el otro extremo del continuo interactúo con abstracciones muy anónimas, por ejemplo con una empresa. La estructura social, que es un

elemento esencial de la realidad de la vida cotidiana, es la suma de todas estas interacciones.

El lenguaje construye, en general, enormes sistemas de representación simbólica y le da el significado a toda conducta. Un mismo acto puede tener varios significados por sí mismo, pero, además, es conceptualizado y catalogado de forma muy distinta, según quién lo perciba. Por ejemplo, "dar un beso" puede significar:

- Una muestra de afecto y simpatía.
- Un ritual de saludo, vacío de contenido.
- Una norma de cortesía obligada.
- Una manifestación erótica.
- Una provocación y aún un acoso (el beso robado).
- Una señal de traición (el beso de Judas).
- Un signo de paz.
- Un signo de respeto (el beso en la mano).
- Una bendición (el beso en la frente).
- La señal de acatamiento y subordinación (beso en los pies, o en el anillo episcopal).
- Una muestra de veneración religiosa.
- Ternura.
- Compasión.

Un beso cruzado en público, entre personas de diferente sexo, que sea observado por un creyente talibán, puede ser considerado pecado y, por tanto, delito, con las consecuencias pertinentes. Sin embargo el mismo beso es norma social, en casi todo occidente que sin embargo no admite el beso en la boca entre hombres, que es la norma en ciertas culturas eslavas y musulmanas.

Los esquimales tienen más de 90 palabras para definir distintas expresiones de lo blanco porque de lo contrario, si no pudieran distinguir el blanco de un oso del blanco de un témpano de hielo, morirían. El mismo lenguaje que hablamos recorta la realidad de ciertas maneras, nos hace interpretar las cosas de ciertas maneras.

El constructivismo se centra en la pregunta *¿cómo conocemos?* y no *¿qué conocemos?,* sosteniendo que lo que conocemos resulta de nuestra capacidad de observador y no de lo observado, y que el que genera la noción de objetividad es el lenguaje.

El constructivismo nos ayuda a comprender por qué la reputación, ya sea de una persona o institución, es un constructo social, una obra de ingeniería mental que construimos en base a la comunicación desde las perspectivas publicística, semiótica, sociológica y psicosocial. Por eso la reputación es un producto cultural ya que depende fuertemente del contexto social. Una empresa global de origen norteamericano, por ejemplo, puede gozar de una excelente reputación en Alemania y de una muy mala en Irak, o puede ser muy prestigiosa entre la comunidad financiera pero ser al mismo tiempo vista con suspicacia entre grupos ambientalistas o de derechos humanos. De tal modo es una construcción definida por la visión intersubjetiva de los individuos en base a su percepción y a la de sus grupos de referencia y pertenencia. En otras palabras, desde el punto de vista del constructivismo, la reputación es una producción de sentido, negociada colectivamente y construida socialmente a lo largo del tiempo, sobre las virtudes o defectos de una persona u organización.

El sociólogo francés Pierre Bourdieu (1930 – 2002) diría en 1997 "*La gente construye en sociedad sus nociones sobre lo real, pero desde una perspectiva mediática, las definiciones de la realidad se originan en la trama social y se difunden por distintos caminos, entre ellos los medios de comunicación, aunque desde luego éstos no son los únicos definidores de la realidad, ya que también lo son otros actores sociales y los individuos en sus relaciones no mediatizadas [...] Esta experiencia colectiva de construcción de la realidad, de devenir social, en la que participan distintos medios y distintos públicos, da razón de un rasgo sociocultural básico, la reflexión de los sujetos sobre sí mismos y sobre el mundo en que viven, y que construyen mientras viven, intersubjetivamente. En el contexto del conjunto de modos de comunicación y de interacciones (aquellas que se dan a través de los medios y aquellas que no), adquiere sentido y emerge la significación de las imágenes de la realidad social*.

En términos económicos la reputación es un indicador del efecto de la identidad social como activo intangible de una organización en el área institucional. De esta manera constituye un constructo clave y estratégico que puede actuar como marco y lazo para construir redes entre comunidades dentro y entre organizaciones. Sin embargo la mayoría de los modelos económicos y estratégicos ignoran el proceso socio-cognitivo que genera la evaluación en términos de una escala de reputación. Contrariamente, los sociólogos organizacionales destacan que estos procesos se dan como construcciones sociales que tienen lugar a partir del relacionamiento que una empresa determinada tiene con sus distintos públicos

clave (*stakeholders*) en el marco de un medioambiente institucional compartido, tal como destacan Ashforth y Gibbs[1].

Toda empresa tienen múltiples evaluadores, cada uno de los cuales aplica diferentes criterios según su propia realidad para valorar el favoritismo de la reputación que les asigna. Estos evaluadores interactúan con pares de su propio campo de acción en el marco de pautas culturales, valores, principios, sobreentendidos e información compartida, información que puede muy bien incluir el conocimiento de las acciones de la empresa y su comportamiento en relación a las normas y expectativas vigentes. De esta manera la reputación institucional o corporativa de una organización representa la suma de las evaluaciones de un determinado público del sistema social en el cual está inmersa la organización. Los activistas anti-globalización tendrán una opinión muy diferente de una gran empresa multinacional respecto de la que tienen los estudiantes de un postgrado en administración de empresas por ejemplo, y por ello su criterio para evaluar la reputación de una compañía será muy distinto. Sin embargo la complejidad del sistema social y la intersubjetividad demuestra que no todo es blanco o negro. Los públicos presentan frecuentemente rasgos de multidimensionalidad. Esto es, el empleado de una empresa puede al mismo tiempo ser un activista medioambiental, un político, estudiante o accionista de la propia compañía. Como sostienen Gilles Deleuze y Félix Guattari, dos franceses que juntos formaron un dúo intelectual central en la historia del pensamiento y de las ideas de las últimas décadas: "*Como cada uno de nosotros era varios, en total ya éramos muchos*"[2]. De tal modo la realidad subjetiva que ese individuo con "varios sombreros" construya en su mente acerca de la empresa tendrá muchos ángulos de observación desde los cuales hará su propia evaluación.

Por otro lado, confrontados con información insuficiente sobre ella, los observadores no solo interpretarán las señales que una empresa, en forma rutinaria emite y a los cuales tienen voluntaria o involuntariamente acceso, sino también se basarán en las señales reflejadas por intermediarios clave como los son los analistas financieros y de mercado, los inversionistas profesionales, periodistas, activistas de organizaciones no gubernamentales reconocidas, o los amigos. Estos intermediarios son actores en el campo organizacional. Ellos evalúan, transmiten y refractan información sobre las empresas y sobre sus *stakeholders*. De ahí que para la sociología la reputación sea un indicador de legitimación social, que no es

---

[1] Ashforth, Blake E. & Gibbs, Barrie W.: The double-edge of organizational legitimation. Organization Science, 1 (2): 177-194. 1990.

[2] Deleuze, Gilles y Guattari, Félix: Mille Plateaux (Mil Mesetas). Editions de Minuit; Critique Edition. Paris, 1980.

otra cosa que la evaluación agregada sobre el desempeño de las empresas u organizaciones en relación a las expectativas y normas en un campo institucional determinado.

## Los sistemas de creencias: filtros de nuestra realidad

Como hemos visto, nuestra percepción de la realidad se basa en una construcción mental. Lo mismo vale para la reputación. Esa construcción está en gran medida influenciada por nuestros sistemas de creencias. A lo largo de la vida, vamos acumulando experiencias y creencias sobre como son, o como deberían ser las cosas. Son "nuestras verdades" y de acuerdo a ellas es la forma en que nos desenvolvemos en los diferentes casos que se nos van presentando. Las otras personas también tienen sus verdades, algunas de ellas han vivido situaciones similares a las nuestras, otros individuos han tenido vivencias opuestas. Entonces, ¿cuál es la verdad?

Las creencias no se basan en un sistema de ideas lógicas. Su función no es coincidir con la realidad. La mente no sabe lo que es real y lo que no es real, sino que nosotros le decidimos e implantamos las creencias que forman una parte esencial de nuestra estructura mental. Por lo tanto las creencias funcionan como la fe; no hay un sustento concreto que las compruebe, son generalizaciones mentales a las cuales les damos el poder de convertir en realidad lo que no se ve. Las creencias se pueden instalar en nuestras mentes por medio del aprendizaje o por alguna vivencia, y cuando lo han hecho actuamos como si fueran verdad.

Cuando nos desarrollamos en el mundo, desde chiquitos filtramos lo que vemos, lo que escuchamos y lo que sentimos hacia nuestra memoria y hacia nuestro inconsciente. Lo hacemos con cada evento de una forma especial y los reproducimos también de una forma especial según nuestros filtros que están basados en nuestros sentidos y experiencias.

Construimos creencias todo el tiempo y también las modificamos. La creencia de que Santa Claus existe la cambiamos en el paso de nuestra niñez a la pubertad y de esa manera el descreimiento se convierte en nuestra nueva verdad. Del mismo modo un hecho excepcional puede modificar nuestra creencia en una persona. A quién teníamos por un hombre honorable ahora lo hemos convertido en un corrupto o delincuente y ese nuevo juicio de valor será nuestro nuevo filtro a través del cual evaluaremos toda acción futura de esa persona. El "ya me parecía" o "yo siempre lo dije..." justificará tal vez luego el cambio de nuestra verdad a esa nueva verdad.

Las religiones, las ideologías, los prejuicios, los paradigmas e incluso también cierto tipo de desórdenes mentales como las fobias y paranoias, constituyen sistemas de creencias aunque de estructura más rígida y la cual no estamos dispuestos a cambiar fácilmente. Como tales representan el fundamento de todo proceso de toma de decisiones porque las consideramos tan importantes como las letras para la formación de las palabras. Así como no se pueden crear palabras sin letras, los individuos no pueden tomar decisiones ignorando sus sistemas de creencias. Por ello nuestras creencias constituyen una fuerza poderosa en el modelaje de nuestra conducta. Influencian nuestra voluntad, nuestra habilidad para el manejo del estrés e influencian también nuestra habilidad para establecer patrones consistentes de vida. En otras palabras: nuestros sistemas de creencias varían en intensidad y dan sentido a nuestro mundo y nuestra forma de ser porque son los que nos explican en parte “nuestra” realidad. Y como marco explicativo filtran nuestra percepción de las cosas para adaptarlas a nuestra forma de pensar, para que lo que percibimos “encaje” como la pieza de un rompecabezas en el cuadro general, como sostiene la Teoría de la Gestalt.

En 2008 investigadores de la Universidad de Harvard y de la de Aberdeen del Reino Unido, liderados por Adrianna Jenkins, investigadora y graduada en Psicología en Harvard, descubrieron que la gente que comparte creencias políticas o religiosas se conecta de formas que pueden ser medidas en el cerebro. El estudio demostró que cuando las personas comparten ideas similares, se activa la región del cerebro conocida como corteza prefrontal media responsable también de la introspección o el autoanálisis. Contrariamente, cuando las creencias son distintas, la que se activa es otra región. De esta manera los investigadores establecieron que los seres humanos estamos destinados a establecer lazos empáticos con aquellos que tienen una misma forma de pensar a la nuestra y ofrecen una explicación de por qué es tan difícil comunicarnos cuando hay otros lineamientos religiosos, políticos o cualquier tipo de fronteras ideológicas de por medio.

Detrás de cada una de nuestras estructuras mentales, hay una creencia. Por ejemplo las personas confían cada vez más en el dinero como criterio de valor. Lo qué es más caro se considera mejor. Si una empresa o marca es muy conocida, sus productos deben ser de buena calidad. El valor de una obra de arte es juzgado por el precio que de ella se obtiene. Como sostiene el financista, filósofo y activista político George Soros, “*Lo que solía ser un medio de intercambio ha usurpado el lugar de los valores fundamentales, invirtiendo la relación postulada por la teoría económica*.

*De esta forma el culto del éxito ha reemplazado la creencia en principios y así la sociedad ha perdido su ancla*" [1]. El lucro ha devenido en valor supremo y objeto de corrupción a la vez. Y como es también parte del acervo de creencias populares que siendo las empresas organizaciones con fines de lucro, la percepción generalizada es que tienden por lo tanto a estar dispuestas a cualquier cosa con tal maximizarlo. Cuanto más grande es una empresa –así el imaginario colectivo- tanto más dudoso es el uso que hace de ese poder.

## El principio reflexivo de la percepción

El ya mencionado *Principio de Incertidumbre de Heisenberg* sostiene que el acto de observación puede interferir con el comportamiento de las partículas cuánticas, pero es la observación la que crea el efecto de interferencia, no el principio de incertidumbre mismo. De igual modo en el ámbito social, las percepciones tienen la capacidad de alterar la materia a la que se refieren.

Así como pasa con las personas, también las empresas adaptan su estrategia de posicionamiento en la mente de sus públicos para modificar las percepciones que éstos tienen de ellas. Acomodando en la medida de lo posible las percepciones a las expectativas que la gente tiene del comportamiento de las empresas como ciudadanos corporativos y así ganar su buena voluntad y confianza es una forma que las organizaciones tienen de ganar reputación y su "licencia social para operar". Sin embargo este proceso es reflexivo debido a la retroalimentación mutua existente entre las empresas y sus públicos. También los individuos, haciendo valer su poder de consumidores, accionistas, inversores, o de dirigentes con influencia, pueden torcer las estrategias de las organizaciones cuando su percepción de lo que éstas hacen les dice que eso no es lo correcto.

---

[1] Soros, George: The Capitalist Threat. Atlantic Monthly, Volumen 279, No. 2, Febrero de 1997

**PARA TENER EN CUENTA**

No importa lo que su empresa haga o diga. Lo que cuenta para ella es la interpretación que de ello hagan sus *stakeholders*, sobre todo si éstos son escépticos o cínicos. Sobre esta base toman sus decisiones aplicando un patrón de ajuste concordante con la experiencia que han adquirido en el pasado o con una extrapolación de esa experiencia. Si desea que la percepción de sus públicos se adapte a la realidad de la empresa, tenga en cuenta lo siguiente:

**Diga la verdad**
Hágale saber al público qué es lo que está pasando e ilústrelo sobre cual es la naturaleza de la compañía, sus valores y sus prácticas.

**Muestre acción**
La percepción pública de una organización está determinada en un 90% por lo que ella hace y solo en un 10% por lo que dice.

**Escuche a sus stakeholders**
Comprenda lo que los públicos de interés esperan de la empresa. Anticipe sus reacciones y elimine aquellas prácticas que crean dificultades. Genere buenas relaciones y buena disposición con y hacia ellos.

**Maneje las comunicaciones como si la empresa dependiera de ellas**
Las comunicaciones y las relaciones corporativas son una función del *management*. Ninguna estrategia de la compañía debiera ser implementada sin considerar su impacto en la opinión pública.

**Comprenda que es su gente la que expresa el real carácter de la empresa**
Las opiniones más fuertes sobre la compañía –buenas o malas– son expresadas por sus empleados. Cada uno de ellos es responsable por una parte de la reputación corporativa.

Capítulo IV

# Credibilidad y Confianza los dos atributos clave de la reputación

*"El simulacro no es lo que oculta la verdad.*
*Es la verdad la que oculta que no hay verdad.*
*El simulacro es verdadero"*

Jean Baudrillard
Filósofo y sociólogo francés

## El valor de la transparencia

"*La luz del sol es el mejor desinfectante*", escribía en 1913 Louis Brandeis en un artículo titulado "*Lo que puede lograr la publicidad"*. Fue incluido en *Harper's Weekly*, el semanario político neoyorkino publicado por Harper & Brothers entre 1857 y 1916. Tres años más tarde Brandeis fue nombrado juez de la Corte Suprema de EE.UU., cargo que ocupó hasta 1939 poco antes de su muerte. Pese a que era un gran defensor del derecho a la privacidad, el artículo no se refería a la publicidad comercial sino a la transparencia de los actos de las personas y de las organizaciones. Fue muy crítico de quienes ayudan a poner un manto de neblina sobre aquellos que obran mal, haciéndolos pasar por personas o instituciones de bien cuando no lo son. Sostenía Brandeis que las organizaciones más creíbles y respetadas operan en una atmósfera de declarada apertura y que tanto personas como instituciones no sólo debían aceptar las críticas y sugerencias del público sino también hacerse cargo de ellas.

Cuando los dirigentes empresariales se oponen a los cuestionamientos de sus *stakeholders* por el motivo que fueren, con respuestas que oscurecen más de lo que aclaran, entonces lo que hacen es validar la indagatoria e invalidar sus propias respuestas. "*Las personas que se sienten incómodas bajo la brillante luz del escrutinio y la crítica* –afirmaba Brandeis– *a menudo tienen algo que ocultar*". Y aunque el perfil bajo no necesariamente implique que estamos "en falsa escuadra", la percepción de los públicos será precisamente esa.

La actual es una era de las contradicciones. Por un lado, y a pesar del deseo de gozar de la confianza de sus consumidores y clientes, de los entes reguladores y de la comunidad toda, las empresas tienen legítimamente información a la cual no quiere que accedan sus competidores o que no desean hacer pública en toda su magnitud o a todo el mundo. Esa es una cara de la moneda. La otra es que en la era digital, en la que todo –o casi todo- se termina conociendo, una mayor transparencia se está convirtiendo en un requisito indispensable para todas las instituciones.

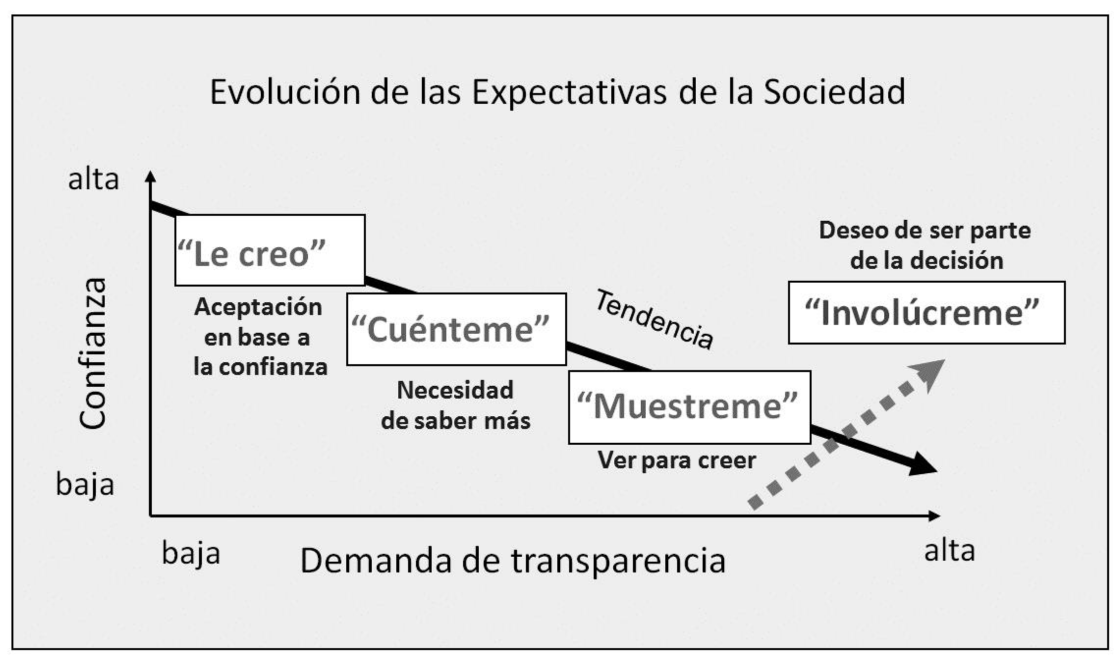
Es innegable que la transparencia tiene sus ventajas pero tiene también sus desafíos y riesgos. A las empresas les ayuda a crear confianza entre sus públicos de interés, fomenta la toma de decisiones más informadas y contribuye a un mayor compromiso y participación de los empleados. Sin embargo, no garantiza que se tomen las decisiones correctas o que la información no será manipulada o mal interpretada.

Es un hecho el que hoy en día los consumidores y usuarios de servicios ponen la cuestión de la transparencia en la agenda social. Algunos ejemplos son la demanda de los accionistas de una mayor responsabilidad financiera en el mundo corporativo, los llamamientos de los medios de comunicación para aumentar el acceso a la información dentro de las instituciones, la presión de grupos de interés específicos para que las empresas divulguen sus políticas y prácticas relativas a cuestiones sociales y ambientales y los escándalos de fraude y corrupción muy publicitados. Esto crea sin duda una tensión dinámica que hoy en día se siente en todas las organizaciones.

Como se puede apreciar en el siguiente diagrama, la demanda de mayor transparencia va de la mano de la mayor información sobre el mundo de los negocios de que disponen los *stakeholders* por un lado gracias a los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro (línea negra descendente) debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo”. La consecuencia es una tendencia creciente de los grupos de interés a verse involucrados –por o al margen de la empresa- en aspectos relacionados con el desempeño de las organizaciones, sobre todo en temas como los derechos del trabajador y las minorías, la protección ambiental y el poder de las grandes corporaciones.

La generación de jóvenes de la era digital rechaza tanto la democracia representativa como el secreto de las ventajas competitivas de las marcas. Por consiguiente, a medida que los “nativos digitales” accedan a puestos de liderazgo, no tolerarán la clásica excusa "*desafortunadamente, no po-*

*demos acceder a esa información*" como razón para justificar la reticencia a suministrarla.




*La demanda social de transparencia según un manual interno de Shell*

La tecnología ha creado tanto la expectativa como las herramientas para lograr una mayor transparencia de las organizaciones. El acceso a la información a través de Internet ha cambiado el equilibrio de poder que antes estaba en los proveedores desplazándolo hacia los clientes. Por otro lado la tecnología ha posibilitado herramientas de presión política para lograr que otros compartan información antes considerada confidencial. Al mismo tiempo los ciudadanos han aceptado aumentar las intrusiones en su privacidad en nombre de la seguridad, como las cámaras de televisión instaladas en lugares públicos y en los cajeros automáticos o los escáner de control de pasajeros en los aeropuertos.

Entre tanto la transparencia ha sido aclamada como la nueva ventaja competitiva y la "confianza" se ha constituido en el nuevo mantra del liderazgo. De hecho, según estima Eric Ooi Lip Aun, director ejecutivo de la consultora PricewaterhouseCoopers de Malasia, una mayor transparencia financiera en las sociedades que cotizan en bolsa podría aumentar el precio de sus acciones hasta en un 25 por ciento.

Una investigación conducida en 2002 por Glenn Tecker, Jean Frenkel y Paul Meyer de la *Foundation of the American Society of Association Executives* dejó al descubierto que la transparencia y la confianza están indivisiblemente conectados porque la transparencia no es más que un medio para otro fin: el de generar un clima de confianza. En el seno de las orga-

nizaciones una mayor transparencia ayuda a desarrollar una cultura en la que abunda la confianza, y crea un ambiente en el cual, con el tiempo, se produce una asociación positiva de identidad empleados-empresa que motiva la participación y la cooperación de los colaboradores. Cuando Lehman Brothers se derrumbó en 2008, el ex presidente de la Fed, Alan Greenspan, observó: "En un sistema de mercado basado en la confianza, la reputación tiene un valor económico significativo."

Así como el aumento de la transparencia trae oportunidades, también conlleva riesgos. Lo opuesto a la transparencia es el secreto. Y mantener algo en secreto significa ocultar algo intencionalmente. La transparencia en cambio es el intento deliberado de pasar de una organización secreta u opaca a una que fomente el acceso abierto a la información y a la participación en la toma de decisiones, lo cual finalmente redunda en un mayor nivel de confianza entre las partes interesadas. Sin embargo, como consecuencia de una mayor transparencia existen riesgos de una posible distorsión de la verdad y sobre todo de la intencionalidad en cuanto al uso de la información. Un método más abierto y participativo en la toma de decisiones puede retrasar su proceso, algo que las empresas no pueden permitirse. Por otro lado como ya se dijo, la transparencia no es garantía de que la finalmente tomada sea la decisión correcta. Muchas malas decisiones se toman en organizaciones transparentes. En términos más prácticos, una mayor transparencia puede requerir más tiempo y recursos en todos los niveles de la organización. Incluso, puede haber un punto en cual puede tener efectos negativos porque ninguna empresa puede querer echar por la borda aquello que la hace verdaderamente única y competitiva. En definitiva, el aumento de la transparencia en las organizaciones es un asunto arriesgado, pero con una perspectiva realista de los desafíos y riesgos implícitos y un compromiso de liderazgo, los riesgos pueden ser minimizados.

## La credibilidad es clave

En el corazón del éxito de todo CEO está el tema de la credibilidad. De la propia y de la de su empresa. Fracasar en el cumplimiento de sus promesas es el peor y más fatal de los errores del máximo funcionario de una organización, especialmente cuando se trata de una situación de crisis o de expectativas sobre las ganancias[1]. En este sentido las relaciones entre

---

[1] Cuando una empresa que cotiza en bolsa comunica que sus ganancias no cumplirán las expectativas de los analistas, puede hacer lo que se llama un *Profit Warning.* Esa advertencia sobre reducción en las ganancias se suele hacer dos o más semanas antes de dar a conocer los dividendos y su objetivo es suavizar el impacto de la mala noticia en los inversores. En general éstos consideran la advertencia muy, muy en serio y la reacción del mercado sue-

lo cierto y lo creíble hacen equilibrio todo el tiempo en la cornisa de las empresas.

Es casi una obviedad decir que una comunicación orientada a generar credibilidad institucional requiere voceros con credibilidad, apoyo de terceros y respaldo mediante una colaboración estratégica de individuos e instituciones confiables porque cuando se pierde la confianza y la credibilidad es débil, se genera un manto de sospecha e incertidumbre.

La credibilidad se refiere a la percepción que tienen las personas sobre la verdad de una información. Mark Twain le recomendaba a los aspirantes de escritor: *"No alcanza con que un dato sea cierto, también debe ser verosímil. Puede ser cierto que una mujer tenga veinte hijos, pero nadie lo creería".* Se trata pues de un concepto multidimensional, que depende de distintas variables y que sirve de significado para que el receptor de la información valorice la fuente o el emisor de la comunicación en relación a la información misma. Esta evaluación a su vez se correlaciona con la buena voluntad del receptor en atribuirle a la información el grado de veracidad y de sustancia. El concepto se basa en la premisa de que ningún mensaje es recibido independientemente de su emisor, por lo que la persuasión y la influencia que el mensaje ha de tener en el receptor depende de la imagen que éste tiene del emisor como se verá más adelante cuando se analice la credibilidad de la fuente. Por otro lado, las personas son seres emocionales y utilizan mayormente la razón para justificar sus emociones y hacerlas presentables. Las imágenes transfieren emociones y éstas son increíblemente poderosas. Por eso, como sostenía el periodista Sydney Harris (1017-1986), legendario por sus columnas en el Chicago Daily News y más tarde en el Chicago Sun-Times, "*la gente cree lo que quiere creer, lo que le gusta creer, lo que le viene bien a sus prejuicios y aviva sus pasiones*". En otras palabras: la gente tiende a creer aquello que viene a confirmar sus sistemas de creencias.

La cuestión de la credibilidad ha sido muy estudiada. Ya en 1933 Elizabeth Wilson y Daniel Sherrell de la Louisiana State University comprobaron que la credibilidad de la fuente tiene un impacto directo sobre las actitudes, las intenciones y los comportamientos de los receptores de los mensajes[1]. Casi dos décadas después, en 1951 un profesor de la facultad

---

le ser rápida y brutal porque lo cierto es que cada vez existen más evidencias de que el mercado sistemáticamente subestima las malas noticias. El resultado es que, una advertencia de menores ganancias usualmente es seguida de un descenso gradual de la cotización de la acción.

[1] Wilson, Elizabeth J. y Sherrell, Daniel L.: Source Effects in Communication and persuasion Research: A Meta-Analysis of Effect Size. Journal of the Academy of Marketing Science. Volumen 21, Número 2. Pags.101-112.

de psicología de la universidad de Yale, Carl Hovland (1912-1961) y su discípulo Walter Weiss, publicaron un trabajo, ya legendario, titulado *The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness* (la influencia de la credibilidad de la fuente en la efectividad de la comunicación) en el cual expusieron los resultados de un estudio que dejó en evidencia que para que exista un cambio de actitud se requiere el aprendizaje previo y la aceptación del mensaje, y que si bien el aprendizaje no depende de la credibilidad de la fuente, la aceptación del mensaje sí lo hace [1]. Los investigadores demostraron también que el mismo contenido presentado por dos fuentes diferentes, una representada por un experto conocido y la otra por uno de carácter más dudoso, fue percibido en ambos extremos de un continuo de credibilidad. Lo realmente sorprendente de este estudio es que determinó que si bien en lo inmediato los sujetos, al momento de recibir una noticia descartaban aquella cuya fuente consideraron "no fiable", en el largo plazo sin embargo el escepticismo inicial se desvanecía y la información terminaba por ser aceptada. Es más, a lo largo del tiempo las mentiras incluso parecían ser más recordadas que las verdades.

En años recientes Vincent Covello, médico investigador, director del *Center for Risk Communication* y autor de más de 30 libros sobre comunicación y riesgo, determinó que una fuente de menor credibilidad suele adoptar de las fuentes de mayor credibilidad aquello que condice con su propia posición. Contrariamente, cuando una fuente menos creíble ataca la credibilidad de otra de mayor nivel, pierde más credibilidad. La única fuente informativa que puede efectivamente atacar la credibilidad de otra es aquella que tiene igual o mayor nivel de credibilidad. En otras palabras, quien es más creíble también posee mayor poder de convicción. Esto que resulta casi obvio, sin embargo no siempre es considerado al momento de definir un vocero.

Dada su característica multidimensional, la credibilidad sólo puede ser evaluada en su totalidad midiendo sus diferentes variables. Este aspecto también fue profundamente investigado en el pasado mediante análisis factoriales exploratorios, procedimiento habitual de este tipo de investigaciones que consiste en confrontar a los participantes de los estudios con un número de atributos con escalas de diferenciales (“muy creíble”, “medianamente creíble”, “poco creíble”, etc.) mediante los cuales deben valorar la credibilidad de la fuente. De esta forma en 1968 Jack L. Whitehead

---

[1] Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness." Public Opinion Quarterly, 15. Págs. 635-650

Jr. determinó que la experiencia, el dinamismo y la confianza son los factores más importantes que afectan la credibilidad[1]. En buen romance, cuando la situación está que arde hay que dar la cara.

Por otra parte, en períodos de normalidad o de gran confianza, la comunicación política o institucional no verbal prácticamente es ignorada o se le atribuyen interpretaciones solo positivas sobre la empresa (la auto-adulación), razón por la cual las gacetillas de prensa tienen tan poca credibilidad. En cambio en situaciones de crisis o de incertidumbre y poca confianza, a la comunicación no verbal siempre se le atribuyen interpretaciones negativas porque se desconfía de ellas. La percepción es que quién se apega a un texto y no está dispuesto a ser totalmente transparente prestándose al diálogo y a la inquisitoria, es porque tiene algo que ocultar.

Sin embargo, como sostiene Covello, lo paradojal es que es justamente durante las crisis en donde la empresas incrementan notablemente sus mensajes no verbales. La razón reside en que en esas situaciones usualmente se busca reducir al mínimo los riesgos, como los de orden legal por lo que la asesoría jurídica de la empresa interviene fuertemente en el proceso de comunicación. El resultado son las conocidas "solicitadas" (anuncios con textos jurídicos), engendros publicitarios que carecen de toda credibilidad porque es el ajustado idioma de los abogados, con frases no comprometidas y vocablos poco unívocos, el que genera la sospecha de lo que se dice o se omite.


Domingo 9 de mayo de 2010 ECONOMIA & NEGOCIOS

MANAGEMENT The Economist

**Limpiar el derrame y ser creíble, los dos desafíos de BP**

El valor de mercado de la petrolera británica bajó alrededor de US$ 30.000 millones desde el accidente

LONDRES.– La administración de Barack Obama se comprometió a mantener su bota firmemente sobre el cuello de BP. Mucha gente estaría más contenta si la bota fuera una cuchilla. Pescadores preocupados por ... trabajo; accionistas que

explotaciones en aguas profundas? Trató de convencer a la administración Obama de que una de las claves de la seguridad energética de EE.UU. es el petróleo y el gas en las aguas profundas del Golfo.

**Algunos méritos**

Pero al mis...

*En situaciones de crisis el primer desafío comunicacional es mantener la credibilidad (La Nación del 9 de mayo de 2010)*

---

[1] Whitehead, J.L. Factors of Source Credibility. Quarterly Journal of Speech, 54, 1968, 2. Págs.134--144.

La credibilidad que los públicos tienen de las empresas a menudo es determinante en la resolución de temas de gran preocupación, estrés o muy cargados emocionalmente y tiene por eso un gran impacto en el éxito de las organizaciones. Es por eso que la cadena causal conducta-percepción-credibilidad es fundamental para una comunicación efectiva, particularmente en tiempos difíciles.

Covello determinó que en una situación de gran estrés, como por ejemplo en el caso de un accidente catastrófico, durante la confrontación del vocero con el público o los periodistas, su credibilidad es definida por éstos en los primeros 30 segundos. En ese corto lapso de tiempo el 50% del juicio de valor de la audiencia está determinado por su capacidad de escuchar y por el grado de preocupación y empatía o compasión que demuestra el vocero. La otra mitad de su credibilidad es asignada en un 15 al 20 por ciento por su competencia y profesionalismo y en otro tanto por su honestidad y transparencia. Todos los demás factores solo importan entre un 15 al 20 por ciento. El video que BP difundió con el mensaje de su CEO ("A Message from Tony Hayward") tuvo un muy bajo nivel de credibilidad porque él, como fuente informativa, ya había demostrado durante los primeros días del accidente y el derrame que sus aseveraciones fueron intencionalmente no correctas.

Günter Bentele[1], un docente e investigador del Instituto de Comunicación y Ciencias Mediales de la Universidad de Leipzig, Alemania, sostiene que hay que diferenciar entre la credibilidad de las personas y la de las empresas o instituciones, porque los individuos las analizan y les asignan la credibilidad en forma diferente. Por ejemplo la credibilidad de un periodista no es otorgada con el mismo criterio que la del medio en donde éste trabaja ni que la de la institución del periodismo en forma general. Mientras para la evaluación de las personas aplicamos mecanismos aprendidos ya en su primera infancia, como el análisis facial entre otros, con los cuales buscamos establecer correlaciones de determinadas conductas para así deducir la credibilidad a partir de la honestidad del emisor, la evaluación sobre la credibilidad de una empresa o institución tiene en cuenta otros aspectos que tienen que ver sobre todo con los sistemas de control que aseguran el correcto funcionamiento y apego a las reglas de esa empresa o institución, lo que hoy se conoce como el compliance.

[1] Bentele, Günter: Objektivität und Glaubwürdigkeit: Medienrealität rekonstruiert. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, Alemania, 2008.

## Cómo generar credibilidad

De niños, nuestras mayores rara vez nos brindaron información errónea y nos enseñaron que siempre debíamos decir la verdad y ser cuidadosos no sólo en cuanto a lo que decíamos sino también a cómo lo decíamos. La marioneta de madera protagonista del libro "Las aventuras de Pinocho", de Carlo Collodi nos recodaba permanentemente los que nos pasaría al decir una mentira. La excepción a este valor supremo eran las “mentiras piadosas” o aquellas que nos mantuvieran la ilusión propia de la niñez como la de la creencia ingenua en Santa Claus o en el Conejo de Pascuas. Esa enseñanza de la verdad y como expresarla tiene mucho que ver con la forma en que construimos nuestra credibilidad y el método que aplicamos para ello. Método basado fundamentalmente en tres factores: la ética, la habilidad para comunicar que despleguemos y la frecuencia con que lo hagamos.

La ética surge desde nuestra subjetividad sobre la base del imperativo moral (Kant), como resultado de nuestra propia reflexión y elección. De esta manera la ética determina la conducta de las personas desde su propia conciencia y voluntad. La moral es el marco de referencia porque es el conjunto de normas establecidas en el seno de una sociedad, base para su desenvolvimiento, y como tal ejerce una influencia muy poderosa en la conducta de cada uno de nosotros.

La comunicación ética se sustenta sobre dos principios muy básicos y obvios:

1. No mentiré.
2. No ofenderé a nadie intencionalmente.

El primer principio, “no mentiré”, significa eso, que no informaremos o publicaremos hechos o declaraciones falsas en forma intencional. El concepto no necesita mayor explicación, al igual que el número dos.

Obviamente, desde el punto de vista práctico, los errores ocurren y puede darse el caso que la información que transmitimos haya, a posteriori, quedado en evidencia como que no había sido del todo veraz o que haya ofendido a alguien. Hay muchos motivos para que esto pueda suceder que no explicaremos aquí. Lo importante es reconocer honestamente el hecho y asegurar que los errores fueron cometidos de buena fe. De todas maneras cuando se cometen errores en cuanto a la veracidad de la información, es muy probable que los restantes o siguientes mensajes estén sujetos a un gran escepticismo a partir de ese punto.  Si una empresa adopta la práctica de comunicar con frecuencia y al hacerlo se deslizan algunas inexacti-

tudes, la audiencia evaluará la intencionalidad o no de esos errores en base a su credibilidad en la organización y en base a la experiencia previa con la comunicación política e institucional de la organización. De esta manera la audiencia establece un coeficiente tácito de verdades respecto de los hechos, y los relaciona con posibles mentiras, propaganda (publicidad) o con actos de censura.

El resultado de este proceso mental es que a mayor índice de verdad percibida, mayor es también el nivel de credibilidad otorgada. Esto sin embargo no significa que un torrente de información verdadera pero intrascendente pueda compensar uno o dos grandes desaciertos. Existe un "umbral de desaciertos", superado el cual se cae en el descreimiento y todo lo que se diga más allá estará bajo sospecha. Una cultura organizacional basada en una comunicación transparente y directa puede, en cierto modo proteger, a la organización otorgándole un umbral de desaciertos más elevado. Otro aspecto es el de la coherencia entre el comportamiento de la empresa o de sus miembros y lo que éstos comunican. Si los públicos perciben que existe una disonancia cognitiva automáticamente se genera un sentimiento de sospecha lo que hace caer el nivel de credibilidad a casi cero. La teoría de la disonancia cognitiva fue planteada por León Festinger en 1957 [1] y afirma que existirá disonancia entre dos ideas (o cogniciones) cuando el opuesto de una sigue a la otra. Por ejemplo, dos cogniciones disonantes serían:

1. Detesto que no me digan la verdad.
2. Suelo utilizar mentiras piadosas para no generar angustia entre los empleados.

La habilidad para comunicar se relaciona tanto con la oportunidad y las circunstancias elegidas para el acto de comunicar, como con la construcción del discurso de acuerdo al público al que se comunica y con la claridad con que se lo hace.

Finalmente, en el caso de la frecuencia es importante recalcar que cuanto más importante para la audiencia es el tema sobre el cual se comunica, con mayor asiduidad ésta estará pendiente de la actualización de los mensajes. Por otro lado, cuanto mayor sea el interés de la empresa en lo que comunica, tanto más frecuente deberá repetir sus mensajes para que éstos finalmente sean recordados y comprendidos por la audiencia. Sobre todo si el tema no es de gran interés para ella.

[1] Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance. (California, Standford University Press. 1957).

## De la credibilidad a la confianza

Para el sociólogo y comunicólogo alemán Niklas Luhmann (1927–1998), la confianza es "*un mecanismo de reducción de la complejidad que aumenta la tolerancia a la incertidumbre*". Es una apuesta hecha en el presente hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado.

La confianza está íntimamente relacionada a la credibilidad. Es la expectativa que tiene una persona, grupo o institución, sobre otra respecto de un comportamiento éticamente justificable y en el cumplimiento de su palabra en un emprendimiento conjunto o en un intercambio económico o social. Es el elemento vital o el "cemento" que amalgama a las personas físicas o jurídicas bajo una atmósfera de credibilidad y respeto por las reglas de juego. De ahí que suela afirmarse que la confianza es la base fundamental de toda transacción y negocio. Sin confianza no hay economía de mercado, ni Estado de derecho, ni democracia participativa posible. Sin confianza, no hay contrato social que sobreviva.

Quien tal vez definió la confianza en forma más contundente fue Chris Patten, Presidente de BBC Trust, el ente regulador de la emblemática corporación de medios del Reino Unido, tras el escándalo que se vio sumida a mediados de 2012 por los abusos sexuales del fallecido conductor Jimmy Savile y la consecuente renuncia de su Director General, Goerge Entwistle, por el ocultamiento que hizo de la información. En aquella oportunidad Patten afirmó: *"La base en la que se asienta el prestigio de la BBC en Gran Bretaña es la confianza de la gente en ella; si la BBC pierde eso, se acabó"*

Gabriel Josipovici en su obra Confianza o Sospecha sostiene que "el espíritu de *la sospecha debe, en algún punto, ceder ante el espíritu de la confianza, confianza en lo que es importante, confianza en nuestras capacidades. El problema* –sostiene- *es cómo impedir que la sospecha se convierta en cinismo y que la confianza se convierta en superficialidad* "[1].

No es posible mantener relaciones sociales estables ni realizar transacciones económicas eficientes si hay sospecha y falta de confianza entre las partes. En el mundo de los negocios se asume que las personas en cualquier intercambio comercial tomarán decisiones sobre la base de su interés personal. Con el fin de evitar que actúen únicamente a favor de sus intereses personales, suelen instalarse sofisticados métodos de control que, en definitiva, son onerosos sustitutos de la confianza. De ahí que la

[1] Josipovici, Gabriel: *Confianza o Sospecha*. Madrid/México: Turner/Fondo de Cultura Económica, 1999.

desconfianza “encarece” las relaciones económicas y las burocratiza ineficientemente, como demostró el fracasado modelo soviético (“*la confianza es buena, el control es mejor*” solía decir Lenin) o como puso en el tapete el anhelo de una mayor regulación de los mercados financieros tras la crisis iniciada en 2008, algo que nos recuerda lo que afirmaba Mario Vargas Llosa en su legendario artículo "El Joven Pooper" cuando habla de la visión profundamente progresista de éste por su voluntad de justicia: *"justicia a veces ausente en quienes cifran el destino de la libertad solo en la existencia de mercados libres, olvidando que estos, por sí solos terminan permitiendo que los lobos se coman todos los corderos”*.

Una sociedad con una mayor dosis de confianza no requiere regulaciones que regulen las regulaciones y por lo tanto es una sociedad más barata, menos alerta, menos estresante y menos escéptica que aquella donde la confianza está ausente. La capacidad de confiar elimina trabas, reduce el nivel de burocracia y lubrica las relaciones dentro de un marco social determinado aunque esto suene utópico.

## La reputación como sustitución de la información asimétrica

El concepto de la reputación y los temas asociados con su percepción, asignación y evaluación no son en sí mismos nuevos. Utilizamos el juicio crítico para evaluar a las personas o instituciones en nuestra vida cotidiana para predecir su comportamiento en base a sus características y acciones pasadas. Por ejemplo cuando elegimos un médico o cuando decidimos si Ford, Toyota o Mercedes Benz son empresas que nos va a vender buenos automóviles. También lo hacemos para establecer la intencionalidad de la acción de una entidad asociando esa acción a sus comportamientos pasados.

La reputación -a menudo adjudicada a la marca más que a la empresa como institución- es un concepto importante en entornos en los que existe información asimétrica. Los periódicos son un buen ejemplo. El lector debe pagar por el bien antes de poder evaluarlo. Por otro lado, el vendedor –es decir la empresa editora- tiene una mejor información sobre la calidad de su producto. En este sentido el mercado de los periódicos probablemente se comporte como la espiral del “mercado de limones” de Akerlof.

En 1970, quien en 2001 sería premio Nobel de economía, George Akerlof, sostuvo que cuando existe información asimétrica, los bienes de baja

calidad pueden expulsar del mercado a los bienes de buena calidad debido al problema de selección adversa[1].

Cada vez que vamos a reponer nuestro automóvil por uno nuevo nos hacemos la pregunta de por qué los automóviles usados se venden por tanto menos que los nuevos aunque estén en perfectas condiciones, y la respuesta es; porque existe información asimétrica sobre su calidad. El vendedor de un automóvil usado sabe mucho más sobre su vehículo que el posible comprador, es decir que posee más información sobre las variables relevantes que la otra parte.

En los mercados de automóviles de segunda mano, la gente que compra usados no sabe -al decir de Akerlof- si son “limones” (automóviles con fallas o malas reparaciones ocultas) o “cerezas” (automóviles en perfecto estado de conservación). Los vendedores, por otra parte, sí tienen esta información. A un precio dado los vendedores estarán más dispuestos a vender “limones” que “cerezas”, guardando los automóviles buenos para vendérselos a sus mejores clientes. Así, los compradores aprenden pronto a partir de la base que todos o casi todos los automóviles usados son “limones”. Esto deprime el precio de los automóviles usados por lo que más “cerezas” se mantendrán fuera del mercado. Es decir que el mecanismo del precio falla en mantener los “limones” fuera del mercado, incluso en un mercado competitivo. Aunque tengamos un automóvil de alta calidad, cuando lo ponemos en venta, los compradores no estarán dispuestos a pagar por él como un coche de alta calidad, porque infieren que si está en venta es porque tiene algún defecto. De esta manera se hace una generalidad el presupuesto de que todos los automóviles que se venden en el mercado de usados son de baja o dudosa calidad y que no existen coches buenos, lo que lleva a que el precio de todos los automóviles de segunda mano sean bastante bajos.

Bajo el estado de información completa, se vende el mismo número de automóviles usados de alta y de baja calidad, pero bajo información asimétrica los compradores pueden pensar que la probabilidad de que un automóvil sea de alta calidad es de solo del 50 por ciento y como no pueden distinguir que 50 por ciento están comprando, preventivamente van a juzgar a todos los automóviles usados como de calidad media o baja. Según Akerlof, en mercados que funcionan bien, este ciclo toma poco tiempo en completarse.

[1] Akerlof, George Arthur: The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, volumen 84, edición N° 3, páginas 488 a 500. Agosto de 1970.

Otro ejemplo de la Selección Adversa es el del mercado se seguros de salud. ¿Por qué? Porque las personas mayores conocen más su propio estado de salud que las prepagas, y porque es más probable que la gente con problemas de salud quiera más un seguro médico que la gente sana y de esta manera crece la proporción de gente no sana sobre el total. Y cuando el peso de la gente no sana es mayor, es decir que el riesgo de tener que pagar para la prepaga es mayor, el costo del seguro se incrementa; y a su vez se incrementa más la gente no sana que quiere el seguro. Finalmente, las únicas personas que quedan en el sistema son aquellas con problemas de salud por lo que el precio se vuelve extremadamente alto. Por ejemplo, los individuos que adquieren un seguro de salud saben si son o no fumadores, mientras que la prepaga lo ignora. Si ésta supiera quienes fuman y quienes no, podría cobrar una prima distinta a cada grupo y no habría selección adversa.

Del mismo modo en que un vendedor de autos usados sabe más sobre su producto que el comprador o que un asociado a una obra social o seguro de salud sabe más de su estado físico que su prepaga, un gestor de negocios o un corredor de bolsa conoce más de oportunidades de inversión que un accionista y un trabajador sabe más sobre sus capacidades laborales que un empleador o un *headhunter*. En todos los casos el problema se reduce a la falta de información para evaluar con certeza. Es aquí donde interviene la reputación porque presupone un seguro contra el desconocimiento. Si una persona o empresa viene precedido de una excelente reputación tengo motivos para confiar en ella aunque no disponga de toda la información porque ésta es asimétrica.

## La credibilidad del CEO sigue siendo baja

Según el Barómetro de Confianza 2010 de Edelman, una encuesta entre 4.875 consumidores con estudios universitarios en 22 países, determinó que a pesar de que a los CEO's les fue mejor en 2010 que en la encuesta del año anterior, su credibilidad continúa siendo escasa y todavía se ubican en el último lugar en un ranking de voceros creíbles. Cuatro de cada diez encuestados sostuvieron que los CEO's eran personas creíbles, frente al 31% en 2009. La causa hay que buscarla fundamentalmente en los casos monumentales de fraudes como los de Enron (2001), Adelphia, Woldcom y Tyco (2002) o Parmalat (2003) y a las dudosas transacciones de activos "tóxicos" que llevo a la ruina a bancos y naciones enteras a partir de 2008 en adelante. Al respecto el ex director del Banco Central de Argentina, Mario Blecher, publicó a mediados de agosto de 2012 un ar-

tículo en el diario La Nación de Buenos Aires titulado justamente "Los bancos siguen en crisis... de confianza" [1].

En su análisis Blecher sostiene que hay tres razones que explican el desplome de la estima pública por los ejecutivos del sector financiero de las economías avanzadas. En primer lugar, el sistema bancario y sus instituciones desarrollaron a través del tiempo una narrativa sobre la contribución superlativa de la actividad bancaria -y en particular de la liberalización financiera- en el crecimiento de las economías. Admitiendo que algunas formas de innovación financiera tienen un impacto positivo importante sobre el desarrollo -sostiene Blecher-, la realidad comprobó que la mayoría de las "innovaciones" contribuyeron activamente a crear las condiciones propicias que llevaron a la crisis. Esto causó una profunda desilusión con dicha narrativa y un muy fuerte descontento popular con el sector en su conjunto.

En segundo término, mientras la opinión pública aún mantenía su credibilidad en la narrativa, las compensaciones y los premios anuales otorgados por contrato a los banqueros y financistas, que llegaban a cifras siderales, eran aceptados en líneas generales por el público, ya que se justificaban en el supuesto aporte extraordinario del sector a la economía en su conjunto. Al comprobarse que mucho de esto no era real, la aceptación se convirtió en profunda indignación al revelarse una conducta codiciosa, y en algunos casos deshonesta por parte de estos actores.

El tercer punto –siempre de acuerdo al economista argentino- se relaciona con un aumento desproporcionado del fraude bancario a nivel minorista. La proliferación de instrumentos financieros complejos resultantes de la innovación financiera acentúo el problema ya existente de la información asimétrica. El consumidor (ahorrista) tiene sólo información parcial sobre lo que se le vende como instrumento para sus ahorros. Por esa razón, su vulnerabilidad frente al agente financiero es elevada y da lugar a abusos y engaños. Estos tres factores se magnifican debido a las características diferenciales del sector financiero que requiere una fuerte dosis de confianza y credibilidad para poder operar. Por ejemplo: no hay un contacto personal entre el desarrollador de un instrumento sofisticado y engañoso (tóxico) y las personas que finalmente lo adquieren. Existe una especie de transmisión virtual que requiere de un comportamiento ético más sólido que cuando se realiza una operación tradicional de intercambio.

[1] Blecher, Mario: "Los bancos siguen en crisis... de confianza". La Nación, 05 de agosto de 2012.

En Argentina, donde los empresarios argentinos gozaban en 2012 apenas de un 25 por ciento de confianza institucional (lo que es absolutamente coherente con los datos de Edelman mencionados más arriba), esta falta de confianza está íntimamente relacionada con el bajo perfil de las empresas en el país según la consultora CIO que encuestó a 800 personas en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores. El origen de esta política de bajo perfil aparentemente contradictoria hay que buscarla en la administración de gobierno que, salvo el caso de algunas empresas amigas, han sistemáticamente culpado a los mercados de todos los problemas económicos y de la profunda crisis argentina de 2001/2002.

**Evolución confianza general en las instituciones en Argentina 2008 - 2012**

| | 2008 % | 2012 % | Variación 2008/2012 En puntos porcentuales |
|---|---|---|---|
| ONG´s | 59 | 55 | -4 |
| Medio Radial | 71 | 44 | -27 |
| FFAA | 26 | 43 | 17 |
| TV | 61 | 41 | -20 |
| Periodistas | 59 | 40 | -19 |
| Medio Gráfico | 64 | 36 | -28 |
| Partidos de izquierda | 14 | 33 | 19 |
| Presidente y Ministros | 19 | 32 | 13 |
| Iglesia | 42 | 31 | -11 |
| Fuerzas de seguridad | 18 | 27 | 9 |
| Partidos de derecha | 14 | 27 | 13 |
| Congreso | 20 | 26 | 6 |
| Justicia | 19 | 26 | 7 |
| **Empresas** | **23** | **25** | **2** |
| Sindicatos | 14 | 22 | 8 |

Fuente CIO. Base 800 casos AMBA

Mientras los CEOs de Brasil, Rusia, India y China, considerados como grupo, obtuvieron en 2010 un índice de credibilidad del 51% en la investigación global de Edelman, sus pares de las empresas norteamericanas obtuvieron la peor nota. Solo el 26% de los encuestados de ese país les da crédito (comparado con un más triste 17% el año anterior). Son superados incluso por todos los demás grupos, incluyendo los académicos y exper-

tos (64%), los empleados (28%) y los funcionarios del gobierno (26%). No extraña entonces que los inversionistas sean especialmente rigurosos con quienes manejan los negocios allí donde ellos ponen su capital.

Más allá de los fraudes y bancarrotas ya mencionadas valen los siguientes tres ejemplos:

En 2005 el gigante Farmacéutico Merck destituyó a su CEO, Ray Gilmartin, tras una investigación sobre su medicamento Vioxx, durante la cual se comprobó que la empresa era consciente de algunos de los efectos secundarios sobre las funciones cardiovasculares de la nueva droga, cuestión que la empresa mantuvo oculta. Gilmartin inicialmente tuvo una dura postura sobre la investigación, insinuando que el problema era inexistente e incluso fue citado diciendo que su esposa había tomado Vioxx, demostrando así que no tenía conocimiento de sus peligrosos efectos secundarios. La comunidad de inversores no le creyó ni a él ni a la empresa y las acciones siguieron cayendo en picada. Finalmente el 6 de junio de ese año, meses después de que los primeros informes negativos comenzaron a salir a la superficie, la junta directiva de Merck, en un movimiento ampliamente esperado por la comunidad financiera, lo reemplazó por Richard Clark como nuevo CEO, aunque alegó que el reemplazo no estaba relacionado con la controvertida droga. La credibilidad no se restableció en forma inmediata. Al momento del anuncio del nuevo presidente, las acciones de Merck ya habían rebotado desde sus mínimos históricos, recuperando un 19%, retornaron a una tendencia a la baja llegando al previo mínimo antes de comenzar a recuperarse con una tendencia al alza durante los próximos 27 meses.

En 2009, durante la crisis financiera, el Bank of America resistió durísimas críticas de los inversores y funcionarios gubernamentales de la administración Obama por la falta de publicidad de un acuerdo que hizo para pagar altas primas a los ejecutivos de Merrill Lynch luego que esta empresa había sido adquirida por el Barclays Bank en 2008. Aunque el Barclays acordó pagar una multa de $ 33 millones de dólares y no admitió ni negó las acusaciones en su contra, los medios de comunicación fueron implacables. Finalmente, el directorio del banco sucumbió a la presión y el CEO del Barclays, Ken Lewis, debió anunciar su retiro en septiembre de ese año. Fue sustituido por un hombre de su riñón en el banco, Brian Moynihan. Aunque el movimiento para sustituir el CEO fue ampliamente esperado, el mundo de las finanzas había especulado que el Barclays nombraría un candidato externo, un movimiento que muchos creían suavizaría a los mercados y la postura dura del gobierno norteamericano contra el banco. Por el contrario, el nombramiento de un candidato interno

hizo poco para cambiar la percepción de los inversionistas sobre la empresa, y las acciones del banco continuaron en baja durante los próximos dos meses.

El 28 de julio de 2010, a dos meses del desastre de la plataforma Deepwater Horizon, la junta directiva de BP anunció el reemplazo de su CEO Tony Hayward con fecha 1º de octubre. Con esa decisión la empresa trató de calmar la indignación por el derrame de petróleo en el Golfo de México. Desde el accidente, la cotización de BP había perdido más del 35% de su valor (su punto más bajo fue de -52,8% el 28 de junio de 2010) antes de recuperarse cuando se selló el pozo. Fue un daño irreversible a la reputación de la empresa. Aunque la medida anunciada había sido formulada solo como una hipótesis por los medios de comunicación, finalmente la empresa entendió que había que dar una señal al gobierno norteamericano y a los inversores para que reaccionaran positivamente. El nuevo presidente, el norteamericano Robert Dudley al asumir su cargo expresó que "*De aquí en más, BP será una empresa diferente*".

Estos tres ejemplos demuestran que en los negocios la credibilidad, la palabra y la reputación lo es todo. También ponen de relieve que las reacciones del mercado a los cambios en la cúpula de las empresas públicas varían según las expectativas del cambio y según la percepción que los inversores tienen del sustituto el cual, antes que nada, debe ganarse su propia credibilidad.

## La falta de feedback genera desconfianza

En el modelo clásico de comunicación interna los mensajes fluyen desde la gerencia a los empleados, y el *feedback* fluye a la inversa (aunque también existe o debiera existir el *feedback* de la gerencia a los empleados). Para que la comunicación sea eficaz, uno no puede existir sin el otro. La corrupción más habitual de este sistema es el bloqueo del *feedback*. Cuando las actividades de una organización se desarrollan con fluidez, la falta de *feedback* genera problemas porque la gerencia y los comunicadores no saben si sus mensajes llegan, no conocen cuál es la reacción del personal, si creen los mensajes, si éstos tienen un efecto en sus actitudes y comportamiento y si se verán reflejados en el mejoramiento de los procesos o si en cambio su efecto será adverso para el bien de la organización.

Cuando las cosas no funcionan, sobre todo cuando se trata de un proyecto o programa extraordinariamente esencial para la compañía, los resultados del bloqueo de *feedback* pueden ser catastróficos. Richard Slovacek, del

North Central College, Illinois, en su trabajo *Crisis Communication, Getting Bad News to the Top* (Comunicación de crisis. Llevando malas noticias a la Alta Dirección) señala que el desastre relacionado con la nave espacial Challenger en 1986 obedeció a que las "malas noticias" referidas a la vulnerabilidad de los aros "O" que fallaron, produciendo la tragedia, nunca llegaron a los tomadores de las decisiones más importantes de la NASA.

Decir que las malas noticias llegan rápido puede ser verdad en algunos casos, pero a menudo no se aplica a la comunicación vertical negativa porque no pocas veces las malas noticias son transformadas en buenas por algún tipo de alquimia organizacional, antes de llegar a la línea jerárquica superior. Este proceso de comunicar solo aquello que las personas quieren escuchar, que en Argentina se denomina frecuentemente "hacer el diario de Irigoyen"[1], termina en la falta de honestidad intelectual y lleva indefectiblemente a la desconfianza. Y de la desconfianza al gregarismo, es decir a la tendencia a juntarse en rebaños que responde al instinto de conservación solo hay un corto trecho. Si uno camina por la calle y ve que una o dos personas están mirando hacia el cielo, también levantará la vista para comprobar si no hay algo que está a punto de caerle encima. En principio, los comportamientos gregarios no son forzosamente irracionales. A partir del momento en que el individuo no dispone de todas las informaciones, puede ser racional ver qué es lo que están haciendo los vecinos e imitarlos. En la Bolsa de Valores este tipo de actitud se da tanto cuando el mercado sube como cuando baja. La gente, cuanto más piensa que la situación o una empresa acabará muy mal, tiende a sobrereaccionar y acaba de esta forma reforzando la situación de crisis vendiendo masivamente sus acciones en bolsa. Es la profecía auto cumplida.

Cuando en las empresas las personas han perdido el norte, tienen la impresión de que en realidad no hay un piloto en el avión para sacar la empresa de la crisis. Se produce un sentimiento de falta de liderazgo que se apodera de los empleados, los que tienen la sensación de que sólo ven la punta del iceberg y se les está ocultando el resto. Por ende no saben a qué atenerse. Para evitar que la desconfianza aumente debe evitarse la caco-

---

[1] "El diario de Irigoyen" es una figura metafórica, muy argentina, a la que se apela para indicar que a alguien le construyen una realidad falsa, con el fin de no fastidiarlo o de sacarle una ventaja. Hacia 1930, estando Hipólito Irigoyen (1852-1933) al frente de la presidencia en Argentina por segunda vez, ya maltrecho de salud y entrado en años, las cosas a su gobierno no le iban del todo bien. Ante tal situación, sus asesores más directos, con el objetivo de no preocupar al mandatario, hacían imprimir un diario especial para el primer mandatario. El mismo contenía una imagen de la Argentina que poco y nada tenía que ver con la realidad. Así, al cabo de su lectura cotidiana, Irigoyen comenzaba su día sin mayores preocupaciones.

fonía con mensajes claros, coherentes, es decir no contradictorios y contundentes, y sobre todo no bloquear el *feedback*.

**Construir confianza con las ONG's**

La forma en que las empresas se comunican con sus *stakeholders* ha cambiado radicalmente en el curso de los últimos 10 años. Actualmente los reportes de sustentabilidad cuyo origen debe buscárselo en lo que hace años se conocían como balances sociales y que hoy han devenido en los informes TBL (*Triple Bottom Line*) o de sustentabilidad, han surgido como la herramienta preferida para comunicar a los *stakeholders* el desempeño financiero, social y medioambiental de las organizaciones. Ocho de cada diez ONG's encuestadas en el Reino Unido en 2003 a pedido de la consultora Burson-Masteller y The Prince of Eales Business Leaders Forum consideraron que los reportes de sustentabilidad son "muy" o "bastante" útiles a la hora de formarse una opinión aunque únicamente el 44 por ciento cree plenamente en ellos. En este sentido, el mensaje que surge de la investigación resulta claro: mientras informar es considerado un deber crítico, la sola voluntad de informar no implica credibilidad automática por lo que las empresas tienen un gran desafío en diseñar informes que comuniquen con verosimilitud. Un estudio similar realizado en 2011 por Havas Media en 14 mercados determinó que a la hora de comunicar, la transparencia e iniciativas de RSE no son suficientes por sí mismas para construir marcas significativas y ganar la confianza de los consumidores. Sólo 15 por ciento de los encuestados cree que las empresas comunican con honestidad sus iniciativas sociales y ambientales y 6 de cada 10 creen que la mayoría de las empresas están tratando de ser responsables únicamente para mejorar su imagen[1].

De acuerdo a las ONG's, lo más importante que las compañías puede hacer para aumentar la credibilidad de sus reportes de sustentabilidad es reconocer cuando no han cumplido sus objetivos o estándares; admitir cuando demuestran una baja *performance* o sincerarse cuando enfrentan un problema complejo por resolver. Dado que las ONG's creen que "la honestidad con los *stakeholders*" es el motor principal que impulsa una buena reputación corporativa, ello significa que el CEO, a la hora de comunicarse con ellas, debe ser sincero sobre la complejidad de sus desafíos. Eso hará que los dirigentes sociales estén más dispuestos a darle el crédito y a reconocer los progresos que su compañía haga.

[1] La investigación denominada "Meaningfulbrands" fue realizada en el Reino Unido, EE.UU., España, Alemania, Francia, Italia, India, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, China y Japón mediante encuestas a 50.000 consumidores sobre 12 industrias y más de 300 marcas. En Argentina se relevaron 5.400 consumidores y 40 marcas.

Fuentes de información que más influyen sobre las ONGs
(por orden de importancia asignada)

| | |
|---|---|
| Informes de terceros / verificaciones independientes | **1** |
| Certificaciones de normas externas ( ISO 14.000, SAI 8.000, etc.) | **2** |
| Inclusión en fondos o índices de inversión socialmente responsables | **3** |
| Diálogo con pares de otras organizaciones no gubernamentales | **3** |
| Diálogo abierto de la empresa con las ONGs y grupos de interés especial | **3** |
| Involucramiento de la compañía con la comunidad | **6** |
| *Websites* sobre responsabilidad corporativa y *watchdogs* | **6** |
| Cobertura en medios de prensa | **6** |
| Balances Sociales o informes *triple bottom line - TBL** | **9** |
| Compromiso público del Directorio de la compañía | **10** |

* TBL: el resultado del negocio después de la consideración económica, social y medioambiental.

Fuente: *Burson Masteller* y *The Prince of Wales Business Leaders Forum*. 2003

Mientras el relato de anécdotas sobre tareas cumplidas a satisfacción o la mera descripción de programas puede ser un complemento del compromiso de la compañía implícito en un reporte de sustentabilidad, su contenido esencial debe estar basado en indicadores rigurosos sobre la real *performance* financiera, social y medioambiental de la empresa. Estos indicadores (por ejemplo, índices de seguridad, diversidad, emisiones, desempeño financiero, etc.) pesan más que cualquier otra información y son mucho más verosímiles para las ONG cuando están verificados y/o certificados objetivamente por organizaciones independientes. Otro factor que promueve la confianza en los reportes de sustentabilidad es la estandarización que permita hacer un seguimiento a través del tiempo y compararlos con los de otras compañías.

Resumiendo: las fuentes de información que más influyen sobre la opinión de las ONG's respecto de las prácticas de responsabilidad empresaria son las verificaciones realizadas sobre la empresa por organizaciones independientes (95% de las respuestas), la observancia de estándares externos (77%), la inclusión de la empresa en las carteras de fondos socialmente responsables (75%), el intercambio informativo de los líderes sociales con activistas de otras ONG's (75%) y el diálogo abierto de la empresa con las organizaciones del tercer sector y otros grupos de interés especial (75%).

**7 razones que brindan credibilidad a un**
**Reporte de Sustentabilidad:**

1. Información concreta, clara y estandarizada sobre el desempeño empresarial en las tres áreas: la económico-financiera, la social y la medioambiental.
2. La mención de fuentes de información y la metodología del proceso del reporte.
3. La inclusión de información sobre el alcance de metas prefijadas y su estado actual.
4. La evolución y comparación del desempeño económico, social y ambiental a lo largo del tiempo.
5. La cobertura de todas las áreas y operaciones de la empresa.
6. La comunicación, tanto de los aciertos como de los desafíos y oportunidades de mejora.
7. Un informe (auditoría) de verificación externa.

Una menor influencia tiene la información consignada en embalajes y etiquetas de los productos (50%), los anuncios publicitarios por radio y televisión (39%) y la comunicación institucional (29%).

Una empresa que disponga de múltiples fuentes de información con indicadores diversos de gestión, puede demostrar más fácilmente su compromiso con una conducta corporativa responsable. Dos tercios de las ONG's entrevistadas consideran que los reportes de sustentabilidad constituyen una herramienta importante para demostrar el compromiso, sobre todo de aquellas compañías que están en el candelero o que son en sí mismas industrias de alto riesgo. No sorprende por lo tanto que las industrias extractivas (petroleras, mineras), los laboratorios medicinales y las industrias químicas sean aquellas que constituyen el foco de atención en términos de compromiso, información y divulgación sobre las prácticas que hacen a la gestión responsable.

Sin embargo un reporte de sustentabilidad no constituye una panacea en sí mismo. Seis de cada diez ONG's (57%) también creen que aquellas

empresas que producen productos de alto riesgo, son inherentemente menos responsables que aquellas de otros rubros industriales. Menos de la mitad (45%) siente que cierto tipo de empresas o industrias nunca podrán ser consideradas “buenos ciudadanos”. A pesar de estas malas noticias para algunas empresas, el estudio de Burson-Masteller identifica una gran oportunidad para que aquellas compañías, que por su actividad específica están bajo la lupa de los activistas sociales, para destacarse respecto de sus competidoras.

## El rol fundamental de los líderes de opinión

Nadie pone hoy en duda el poder de influencia que tiene en los mercados de todo el mundo los líderes de opinión. Se trata de un grupo pequeño pero influyente de personas que pueden tener un efecto desproporcionado sobre la reputación y el éxito de las empresas y sus marcas.

Obviamente es muy importante tener del lado de la empresa a los grupos tradicionales de opinión, como los medios de comunicación, los analistas financieros y de la industria, los funcionarios clave del gobierno y a los dirigentes de las organizaciones no gubernamentales relacionadas con la sustentabilidad social y medioambiental de las empresas. Pero igualmente claves son los líderes de opinión dentro del público más amplio porque pueden ser instrumentales en la construcción del sentimiento positivo hacia la empresa como institución y hacia sus productos y servicios.

Como lo demuestra el Barómetro de Confianza de la consultora Edelman, el público es mucho más propensos a creer lo que dice "la gente como uno" acerca de las empresas y menos lo que digan sus máximos ejecutivos u otros empleados, los funcionarios de gobierno e incluso los voceros de las ONG’s.

Pero, ¿quiénes son estos líderes de opinión a los que acuden las personas en busca de información fiable sobre las empresas? ¿Cómo difieren sus puntos de vista respecto de la opinión del resto de la gente? Y sobre todo, ¿cómo pueden las empresas conectarse positivamente con ellos?

Una investigación llevada a cabo por Ipsos Mori del Reino Unido en 23 países en 2009 demostró que las personas influyentes tienden a ser más educados y con un ingreso superior al promedio. También son socialmente más activas e informadas. Se los encuentra entre todos los grupos etarios, tanto entre los jóvenes como entre los veteranos, y en la mayoría de

los países -aunque no en todos- son más propensos a pertenecer al sexo masculino.

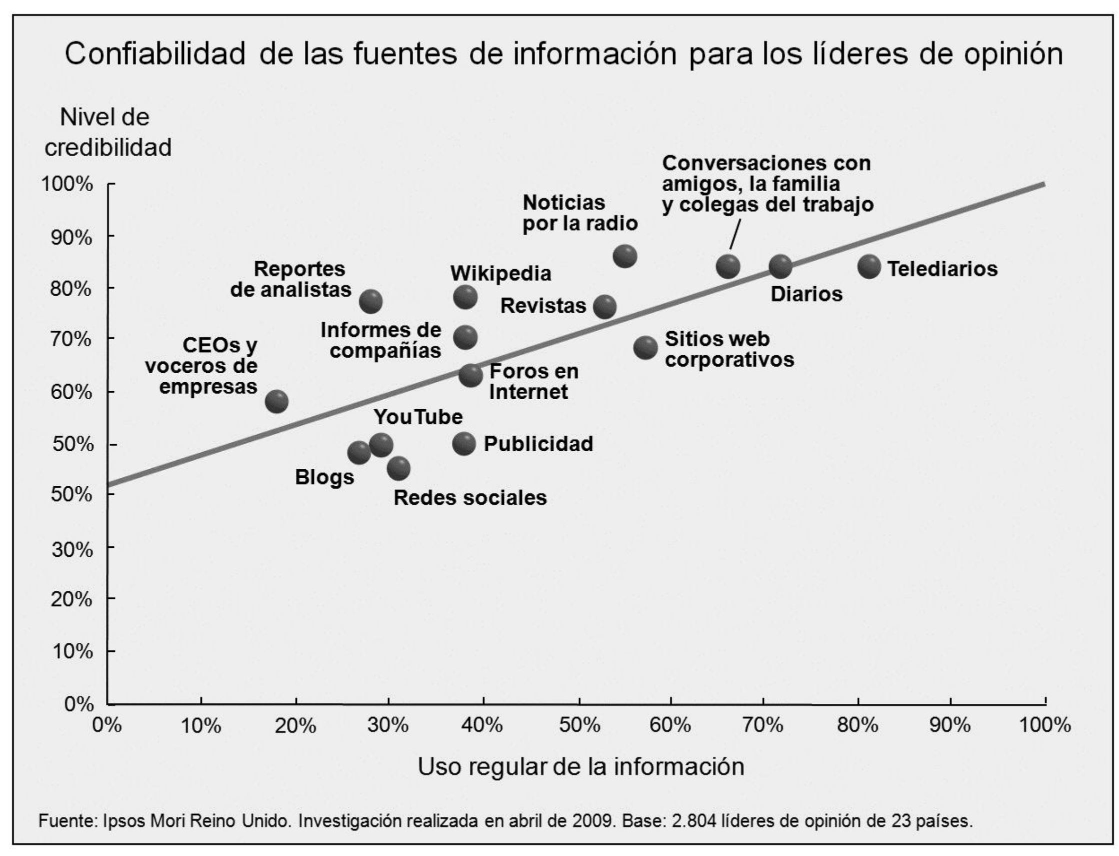
Son más entrometidos que la población general, y más propensos a quejarse a viva voz si tienen un problema con un producto o servicio. Deciden sus compras basados en algún aspecto de la reputación de las empresas y más importante aún, sus opiniones son buscadas por los demás y por lo tanto sus percepciones pueden influir y cambiar las conductas de las personas que los rodean. Siete de cada diez de ellos afirmaron que, en el último año aconsejaron a alguien en contra de un producto, servicio o empresa y dos tercios afirmaron incluso haber cambiado realmente la forma de pensar de esa persona sobre la compra de un producto o servicio. De hecho los líderes de opinión son aún más propensos que el público en general a valorar la responsabilidad de las empresas, una postura que se mantiene estable aún en tiempos de crisis económicas. De esta manera envían un mensaje claro a las empresas en el sentido de que su gestión no debe quitar los ojos de aspectos fundamentales como la ética y la responsabilidad en el sentido más amplio, incluso en tiempos difíciles.

En términos generales los líderes de opinión se sienten más informados sobre las empresas y sus distintos sectores y actividades que el resto de las personas, y ese mayor grado de familiaridad a menudo aumenta el grado de favorabilidad hacia ellas. Y puesto que son más propensos a hablar sobre las cosas en las que creen, cuando se forman una opinión sobre una empresa, suelen comunicársela a otros. Esto vale tanto para las opiniones positivas como para las críticas negativas.

Entonces, ¿cómo pueden las empresas ganar la simpatía de este importante grupo de formadores de opinión?

Dado que los influyentes son socialmente más activos, se informan a partir de una gama más amplia de fuentes que el público en general, accediendo a fuentes oficiales de las empresas como son sus sitios web, los comunicados de prensa, los boletines, e informes anuales, así como en algunos casos -pero no en forma regular- las declaraciones de los voceros. Sin embargo, al igual que el gran público, son más propensos a utilizar las noticias de la televisión, los periódicos, la radio, así como lo que les cuentan sus amigos, familiares y colegas del trabajo como sus principales fuentes de información más confiables para evaluar a las empresas. Por el contrario, muchos se muestran escépticos con la información que les llega a través de los medios sociales, como Twitter, Facebook, los blogs y YouTube.

Respecto de los canales de comunicación de las empresas, los formadores de opinión -al igual que el resto del público - también son escépticos acerca de la publicidad corporativa. Son más propensos a confiar en los portavoces de una empresa que en su publicidad. Seis de cada diez consideran que los CEO's y los voceros son creíbles y menos de dos de cada diez los consideran muy creíbles. Solo un tercio opina que los máximos ejecutivos de las grandes corporaciones dicen la verdad acerca de sus empresas.




*Correlación entre credibilidad y fuente de información utilizada por los líderes de opinión. El boca a boca con su entorno y los medios clásicos de comunicación son los más utilizados por ser los más confiables.*

La clara implicancia de esto para las empresas es que, mientras los líderes de opinión son más propensos que el público en general, a hacer uso de las fuentes de información de las compañías, al igual que éstos, son los medios de comunicación tradicionales y las personas cercanas a ellos las que les resultan más confiables. Este hecho enfatiza lo importante que es desarrollar y mantener buenas relaciones con el periodismo para asegurar una cobertura positiva en las noticias de televisión, la radio y los periódicos para influir positivamente en la opinión de los líderes de opinión. Al mismo tiempo, también muestra lo crucial que es lograr una interface positiva que ellos representan respecto de la empresa y otros públicos, ya que los líderes de opinión afectan no sólo a los puntos de vista de otras

personas, sino también el de aquellas con las cuales estas otras personas se comunican. Finalmente, los líderes de opinión son la antítesis de lo que es un individuo pasivo y por lo tanto rápidamente traducen sus creencias acerca de la empresa en palabras y acciones. El efecto de sus opiniones trasciende más allá de su campo propio de acción.

**PARA TENER EN CUENTA**

**Como crear una empresa transparente**

Cuando la transparencia se convierte en parte de la visión y cultura corporativa, se crea confianza y por ende beneficios a largo plazo. Aquí están los pasos que una empresa puede tomar para ser más transparente.

1. Establezca sus propias metas de desempeño social y ambiental. Defina lo que significa para usted la transparencia y construya un caso para su enfoque.

2. Involucre de forma proactiva a sus públicos de interés en el diálogo. Sobre todo fomente este principio entre sus empleados y gerentes medios.

3. Monitoree el entorno externo de su empresa para que pueda entender las expectativas de sus *stakeholders* y priorizar sus respuestas.

4. Publique sus políticas de gobierno corporativo y otra información pertinente en su sitio Web.

5. Forme un comité interno para asegurar que su Junta Directiva y Comité Ejecutivo obtengan una imagen completa de la performance de su empresa. Establezca un Comité de Divulgación para evaluar los controles internos, revise sus políticas y prácticas de divulgación, determine la veracidad de la información que pudiera ser necesario revelar, y revise sus comunicaciones públicas.

6. Cuando aborde cuestiones de interés social, promueva la participación de los empleados de la compañía en las comunidades afectadas y busque la ayuda de terceras partes independientes.

7. Esté dispuesto a informar todo lo concerniente a su negocio y activi-

dades sociales y políticas, siempre que ello no plantee problemas jurídicos o ponga en peligro su posición competitiva en el mercado.

8. Haga frente a las preguntas difíciles (por ejemplo, la retribución del CEO) en forma directa y amplia. Hable francamente con los empleados sobre cómo y por qué se hacen los negocios que la empresa lleva a cabo.

9. Ordene una auditoría interna para asegurar de que no existe un código de conducta tácito o alternativo en la empresa y que los empleados sepan que se exige y valora un comportamiento ético y positivo.

10. Si su organización tiene la envergadura suficiente, establezca un departamento de *compliance* cuyo misión sea la de velar con carácter de auditoría de control por las buenas prácticas de gobierno corporativo y la fiel obediencia a las normas establecidas a fin de asegurar que no se produzcan violaciones a la ética de la organización.

En la construcción de una empresa transparente los ejecutivos de las áreas responsables de comunicaciones corporativas, de asuntos públicos y relaciones con inversores desempeñan un papel fundamental. Ellos son los responsables de integrar las estrategias de relaciones con los medios, de asuntos gubernamentales y de información financiera a fin de que las comunicaciones de la compañía sean claras, consistentes y coherentes.

Si la empresa quiere realmente ser una institución transparente, entonces la transparencia debe constituirse en una bandera de su política para asegurar que los empleados y los restantes grupos de interés entiendan la importancia de su objetivo que es el de lograr la máxima confianza de los *stakeholders*. Internamente deben construirse puentes entre las unidades de negocios con diferentes productos y mercados a fin de que todo el mundo esté vinculado a esta causa común.

Capítulo V

# Los activos intangibles y la creación de valor

*"Intangibles: usted no puede verlos,*
*no puede tocarlos, patearlos ni olerlos,*
*pero pueden convertirlo en un hombre*
*increiblemente rico!"*

Tom Stewart
Director de Booz & Co.

## La reputación y la teoría del valor

La reputación como cualquier bien, material o inmaterial, no tiene un valor intrínseco, es decir en sí mismo, sino que es el resultado de la utilidad y escasez de ese bien para determinada persona. Como demuestran las diferentes teorías del valor y trabajo, las cosas no valen por sí mismas, sino porque alguien le otorga valor. Las teorías objetivas tratan de explicar el valor de las cosas por el trabajo incorporado o por la escasez. Pero cuando llamamos al plomero que en 5 minutos resuelve nuestro problema del agua, no nos está cobrando por la cantidad de trabajo que le insumió arreglar el problema, sino por saber qué tuerca tenía que ajustar.

De la misma forma cuando alguien compra un producto o servicio y se inclina por uno determinado, priorizando una marca sobre otras, no necesariamente tiene en cuenta únicamente el precio de lo que compra sino otros atributos, los que en su conjunto están relacionados con la marca y la reputación de quien es su propietario.

Las teorías objetivas, como las de Adam Smith, David Ricardo y Carl Marx, no lograron solucionar el problema del valor. La solución la dieron dos economistas austriacos, Eugen von Böhm-Bawerk y Carl Menger, quienes explicaron que el valor de las cosas estaba determinado por su utilidad y escasez, pero utilidad y escasez consideradas para determinadas personas y en determinadas circunstancias. En otras palabras, el valor no es intrínseco a las cosas independientemente de las personas, sino que el valor se lo otorgan las personas a determinados bienes, según las circunstancias en que se encuentra y según la escasez de ese bien en ese momento. Los indios americanos no terminaban de entender por qué los conquistadores españoles le otorgaban tanto valor a ese metal amarillo que lla-

maban oro. ¿Qué valor tiene un vaso de agua para una persona que está en su casa con abundante agua corriente y qué valor tiene ese mismo vaso de agua para la misma persona en el medio del desierto? De la misma forma cuando definimos un proveedor o un oferente por la reputación que éste tiene, el valor de su muy buena reputación se relativiza si todos los que compiten con él también son empresas de impecable trayectoria. Contrariamente, las grandes marcas desplazan a sus competidores cuando estos son empresas pequeñas sin reputación conocida. Piense en la cantidad de fabricantes de computadoras –desde los clones hasta las grandes marcas-. Seguramente quienes tengan la responsabilidad de equipar su empresa con un sistema informático del que en definitiva dependerá la operación aceitada de la compañía, se inclinarán por el oferente que les merezca la mayor confianza aunque deban pagar un precio más alto.

Por otro lado, cada persona va cambiando el valor que le otorga a las cosas. En el ejemplo del vaso de agua, el primero tiene un valor determinado para una persona en particular, el segundo menos valor, el tercero menos aún hasta llegar a un punto en que la utilidad del último vaso de agua es igual a cero. Es lo que se conoce como utilidad marginal.

La teoría del valor nos lleva además a la consideración de otro problema, que es el de los términos de intercambio. ¿Qué sucede cuando una persona realiza un intercambio? ¿Le otorga el mismo valor a lo que entrega que a lo que recibe o le otorga más valor a lo que recibe que a lo que entrega? Obviamente, el intercambio se realiza cuando una persona le otorga más valor a lo que recibe que a lo que entrega. Si le otorgara el mismo valor a ambos bienes no realizaría el intercambio porque estaría en un punto de indiferencia. En otras palabras: el intercambio se lleva a cabo cuando le doy más valor a lo que recibo que a lo que entrego.

Por eso al cliente no le interesa cuáles son los costos de producción del la empresa que proveerá el producto. Sólo le interesa si lo que recibe vale más para él que el dinero que entrega a cambio. Tampoco le interesa cuánto gana el proveedor (la plusvalía de Marx). La utilidad de cada uno es un problema de las empresas. ¿Qué problema hay que una empresa tenga buenas ganancias si para mí lo que entrego a cambio vale menos que lo que recibo? La reputación es ese conjunto de atributos, esos intangibles que valorizados subjetivamente le agregan valor al producto que recibo y por ese mismo motivo es considerado un activo estratégico.

## Los intangible, activos fundamentales de las organizaciones

No se puede entender el valor de una reputación de excelencia si no se comprende primero el concepto de los activos intangibles.
El filósofo del racionalismo crítico Karl Popper (1902-1994) sostenía que los productos intangibles de la mente humana como los mitos, las teorías científicas, las construcciones matemáticas o las obras musicales son tan reales como las piedras. Reales en un sentido muy similar a las fuerzas físicas, a los objetos materiales, porque pueden provocar cambios en nosotros y en el mundo tangible. La postura de Popper puede parecer un simple juego de palabras, una especie de metáfora, pero no lo es: la fuerza de las percepciones subjetivas mueve el mundo con el mismo vigor con que lo hacen la oferta y la demanda.

En el mundo de las empresas los intangibles como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del *management*, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en sus estados contables. Sin embargo son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno. Por otra parte los intangibles son producto de las habilidades, los conocimientos, la experiencia, la capacidad innovadora y de gestión para generar ganancias futuras, aspecto disparador del valor de una empresa cuando ésta tiene éxito, aumentando la brecha entre su capitalización (valor) de mercado y su patrimonio neto (valor contable).

Pese a lo negativo de su cliché, la "nueva economía" ha forzado tanto a políticos, economistas como a hombres de negocio a replantear la forma en que éstos venían tomando sus decisiones, manejando las inversiones y valorando a las empresas. Y a pesar de que la cuestión sobre qué es lo que es exactamente "nuevo" en esta economía aún es tema de debate, lo cierto es que efectivamente hay un rasgo importante del comienzo de este milenio sobre el cual todos los expertos coinciden: el hecho de que los factores intangibles están jugando un rol cada vez más predominante en la creación de riqueza.

Una parte creciente de la actividad económica de hoy consiste en el intercambio de ideas, de información, de *expertise* y de servicios. Actualmente la rentabilidad de las empresas es frecuentemente impulsada más por habilidades organizacionales o gerenciales, que por el control que tienen sobre los recursos físicos que manejan. Es más, el valor de éstos muchas veces depende de los intangibles, como es el caso de las innovaciones

tecnológicas incorporadas a los productos o el lazo emocional surgido de su marca, para nombrar solo algunos ejemplos.

Los intangibles no son un producto de la nueva economía. De hecho existen desde hace siglos. Cada vez que una persona utiliza una idea en el campo organizacional, está empleando un activo intangible. Baruch Lev, director del *Vincent C. Ross Institut for Accounting and Research* y titular del Proyecto para el Estudio de los Intangibles de la Universidad de Nueva York, sostiene que el surgimiento relativamente reciente del valor de los intangibles se debe a la combinación exclusiva de dos poderosas fuerzas interrelacionadas de la economía actual: Por un lado la competencia mucho más intensiva de los negocios, surgida por efecto de la globalización en el comercio, incluida la desregulación en sectores económicos clave, y por el otro, el advenimiento de las tecnologías de la información, ejemplificadas más recientemente por la Internet. Estos dos desarrollos fundamentales, sostiene Lev, han cambiado dramáticamente la estructura de las corporaciones y han catapultado a los intangibles como motor fundamental del valor de los negocios[1].

En un artículo de hace un par de años publicado por el *Wall Street Journal*, Greg Ip sostenía que los intangibles no solo han aumentado sustancialmente su participación en el valor total de las empresas durante las últimas décadas, sino que al mismo tiempo ha aumentado también la volatilidad del valor de sus acciones[2]. Tal vez, como se plantea Amanda Smith, analista del banco UBS Warburg, la valorización de mercado de aquellas empresas intangible-dependientes haya crecido en consonancia con el aumento de su "riesgo intangible", es decir que su mayor valor constituya una suerte de premio a los inversores que toman el riesgo de invertir en ellas[3]. La realidad parece tener más que ver con la difícil tarea de valorizar y medir correctamente estos activos y determinar su incidencia cierta en el desempeño futuro de las empresas.

El grado de comprensión sobre los intangibles ha evolucionado dramáticamente desde 1986, cuando el investigador sueco Karl Erik Sveiby introdujo el concepto de activos intangibles en el mundo de los negocios en

---

[1] Lev, Baruch: Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Página 9. The Brookings Institute, Washington, DC, 2001.

[2] Ip, Greg: Why High-Fliers, Built on Big Ideas, Are Such Fast Fallers. The Wall Street Journal, Número 239, Secc. A1, del 4 de abril de 2002.

[3] Smith, Amanda D. H.: Measuring Intangibles: The Asset Value of Advertising. Documento de trabajo de la Duke University. Abril 15 de 2002.

el norte de Europa y los países escandinavos [1], En su libro *Kunskapsföre-taget*, (La Empresa del Conocimiento) escrito conjuntamente con Anders Risling, Sveiby relaciona por primera vez conceptos como creatividad, relacionamiento, conocimiento y reputación con el resultado de las empresas.

En los Estados Unidos la comunidad de empresarios y analistas de inversiones comenzó a tomar conciencia de la importancia de los intangibles, fundamentalmente a partir de un artículo seminal de Tom Stewart en la revista Fortune en 1994, desarrollado luego in-extenso en su popular libro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* [2]. Stewart era por entonces el director periodístico de esa publicación.

Comparados con los tangibles, los activos intangibles presentan diferencias marcadas. Una ley fundamental de la economía sobre la cual descansa todo andamiaje contable es la ley de los retornos decrecientes. A medida que se utiliza una máquina, o un automóvil, sus capacidades se van rediciendo. Es el principio de la depreciación. Sin embargo este principio no rige  para los recursos intangibles. Por ejemplo, cuando se utiliza el conocimiento, formalizándolo como un proceso o mediante el intercambio de  información, genera nuevo conocimiento y consiguientemente su valor bien puede crecer. Es el caso de las consultoras de *management.* Cuando asesoran a sus clientes para resolver problemas en una organización, obtienen información adicional producto del caso, la que retroalimenta su propio caudal de conocimientos en la materia. Vale decir que algunos intangibles se caracterizan por retornos crecientes. En otras palabras: un producto, una tecnología o una compañía que supera a sus competidores puede disfrutar de un crecimiento exponencial debido a sus intangibles.

Jack Welch ha sido descrito como un icono global de los negocios, basándose en los resultados que obtuvo a lo largo de su gestión, podría decirse que esta descripción es bien merecida por cierto. La tabla siguiente muestra algunos de los logros de General Electric durante las dos décadas que J.W. estuvo al frente. Son datos que cuentan una historia de éxitos. En ese período las ventas de GE crecieron dramáticamente (500%). Lo hicieron por medio de estrategias de fusiones, adquisiciones y crecimiento de los negocios propios. Más impresionante fue el crecimiento de las ganancias, las que se multiplicaron por más de ocho veces. Sin embargo

[1] Sveiby,  Risling,  .1986

[2] Stewart, Thomas A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday Dell Publishing Group. New York, 1997.

absolutamente colosal fue el aumento de su capitalización de mercado. El valor de GE trepó de alrededor de 14 mil millones de dólares en 1980 a 476.600 millones en 2000, año en que Welch se retiró. Eso significa que multiplicó el valor de la empresa por 34 veces.

| | **1980** | **2000** | **Crecimiento** |
|---|---|---|---|
| Facturación | US$ 25.500 millones | US$ 129.900 millones | 5,09 veces |
| Utilidades | US$ 1.500 millones | US$ 12.700 millones | 8,47 veces |
| Valor de mercado de la empresa | 228 millones de acciones<br><br>US$ 13.970 millones | 9.900 millones de acciones<br><br>US$ 476.600 millones | 34,1 veces |

Welch no fue únicamente un maestro en hacer crecer las ventas, reducir los costos y generar utilidades. El descubrió la forma de comunicarle a la comunidad financiera, con persuasión y credibilidad, las estrategia de crecimiento y apalancamiento operativo que generaban sus ganancias provocando un aumento sostenido del valor de mercado de la compañía. Desarrolló el intangible de la reputación corporativa de GE y de la suya propia como ningún otro empresario lo hizo antes que él.

Empresas que obtienen las mismas utilidades pueden tener valuaciones de mercado inmensamente diferentes, incluso en su propio ramo industrial o de servicios. Si bien el *shareholder value* (valor para el accionista) es la razón que subyace y motiva la mayoría de las decisiones de un CEO, no es el resultado de la gestión lo que monopoliza su atención. Sin un desempeño financiero sustentable las empresas no tienen los recursos para satisfacer a sus clientes y a sus empleados. Comprender como las decisiones del día a día incide en el valor, constituye un objetivo primario de los directivos de empresa y los inversores. Pero determinar las fuentes de origen del valor de mercado de las compañías se vuelve cada vez una tarea más compleja. Lo que sí es irrefutable, es que cuando las ganancias suben, el valor de mercado también lo hace. Las empresas que hacen más dinero debieran tener más valor para sus accionistas. Sin embargo, en el

mundo real, empresas con un mismo nivel de utilidades pueden tener valores de mercado sustancialmente distintos. La diferencia reside, entre otras cosas, en la suma de sus intangibles, es decir en su reputación.

## El problema contable

Por mucho tiempo  se sostuvo que el crecimiento económico y el desarrollo dependían, o en algunos casos eran una función de la acumulación de capital físico. Esta perspectiva prevaleció sobre todo en tiempos en que los mercados potenciales crecían y la competencia se basaba en las economías de escala y la especialización. Tanto para los economistas como para los políticos, su foco estaba puesto en cómo lograr una tasa mayor de crecimiento a través de la identificación de aquellos factores que afectaban la acumulación de capital tangible.

Hacia la mitad de la década de 1950 se fue haciendo obvio que esa acumulación de activos físicos no podía explicar por sí misma el porqué algunos países se desempeñaban mejor que otros o porque la tasa de crecimiento variaba entre las naciones industrializadas. Se empezó a comprobar entonces que eran muchos otros los factores que podían afectar el crecimiento, el desarrollo y la productividad tanto de una empresa como de toda una nación. Fue en la década siguiente en que investigadores como los norteamericanos John W. Kendrick, Edward F. Denison y Dale W. Jorgenson, entre otros, demostraron que una parte sustancial de la mejora de productividad no podía ser explicada únicamente por los factores de trabajo y capital sino que existían también “factores residuales” tales como la inversión en salud, la educación, el *expertise*, la investigación y el desarrollo y más generalizadamente, la adquisición de *Know How*. Más recientemente estudios empíricos realizados por varios países de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD –, tales como Francia, Finlandia, Holanda y Suecia, para nombrar sólo algunos, pusieron en evidencia que las inversiones realizadas en estos activos complementarios o “factores residuales”, superaron a los realizados en activos tangibles.

Por otro lado, la naturaleza de la competencia en los mercados también ha cambiado dramáticamente. Los mercados ya no expanden al mismo ritmo y por lo tanto ya no resulta suficiente la perspectiva tradicional de mantener altas tasas de crecimiento vía la explotación de economías de escala a través de la acumulación de capital físico (activos tangibles). Dado que la competencia entre empresas ya no se reduce a la simple investigación de oportunidades de mercado, sino que se da a través de una feroz batalla

por los *market shares*, las compañías se ven obligadas a la diversificación con el propósito de lograr economías de rangos de productos, mediante la flexibilización creciente en el uso de todos sus recursos tanto físicos, como intelectuales, organizacionales, de investigación y desarrollo y otras formas de *know how*. De hecho, el concepto de competencia ha sido reemplazado por la noción más amplia de competitividad, idea que va más allá de los mecanismos tradicionales de mercado, y que incluye también el contexto sociopolítico, organizacional e institucional del proceso de innovaciones.

El gran protagonismo de los activos intangibles, su medición y evaluación preocupa de manera sustantiva a quienes deben establecer los estándares y métodos de contabilidad global. En 1999 el gobierno británico emitió un documento titulado "*Government and business in the knowledge driven economy*" [1] (Gobierno y empresas en la economía motorizada por el conocimiento) en el cual sostuvo que "*en la economía globalizada de hoy, no podemos competir según la vieja usanza. El capital es móvil, la tecnología puede migrar rápidamente y los productos pueden ser producidos en países de bajo costo y transportados a los mercados desarrollados. Las empresas británicas deben competir explotando capacidades que sus competidores no puedan copiar o imitar fácilmente. Estas capacidades distintivas no son ni las materias primas, ni la tierra, ni el acceso a mano de obra barata. Deben ser el conocimiento, las habilidades y destreza y la creatividad las que ayuden a crear negocios altamente competitivos, con procesos, productos y servicios de alto valor agregado. La única forma en que competiremos exitosamente en el futuro es si creamos una economía impulsada genuinamente por el conocimiento. Por ello el gobierno desea ver, en las compañías de cualquier tamaño, un mejor manejo respecto de la evaluación de las debilidades y fortalezas de sus activos intangibles, incluyendo las habilidades de sus empleados.*

Con este documento el Reino Unido no hizo más que seguir la iniciativa que ya habían tomado otros países europeos como Dinamarca, Francia y Holanda, así como un creciente número de investigadores y profesionales quienes habían manifestado su preocupación por la necesidad de modificar los criterios contables para poder valorizar y registrar los activos intangibles en los balances contables. Es que el sistema de contabilidad por partida doble ya no representa la realidad de las empresas. Había sido desarrollado hace más de 500 años, en 1494, por un monje renacentista amigo de Miguel Ángel, el fraile franciscano Luca Pacioli, en la tercera

---

[1] Government and Business in the Knowledge Driven Economy. www.dti.gov.uk/comp/competitive/pdfs/wh_pdf2.pdf

parte de su *Summa Aritmética* con el objetivo de ordenar las finanzas de su convento.



*Fra Luca Pacioli (1445 – 1517) representado aquí con uno de sus discípulos, desarrolló el método contable por partida doble en 1494 que aún continúa vigente. El óleo atribuido al pintor renacentista italiano Jacopo de Barbari se exhibe en la pinacoteca Capodimonte en Nápoles.*

Tradicionalmente las compañías en todo el mundo informan la situación de sus balances de acuerdo a las reglamentaciones de los países en donde éstas operan. Éstas, normas nacionales conocidas como *Generally Accepted Accounting Practices*, o por su acrónimo GAAP, han llevado inevitablemente a un conflicto derivado del criterio no estandarizado mediante el cual las empresas, en diferentes países, reportan su desempeño financiero. Sin embargo en la actualidad ya es común escuchar sobre la necesidad de establecer normas internacionales de contabilidad, que exige hoy la globalización de los negocios, a fin de disponer de información financiera comparable y de un lenguaje contable común, el cual permita cotejar los resultados y valorar la gestión. En función de esa necesidad es que ya en 1973 se había creado un Comité llamado *International Accounting Standards Commitee – IASC,* encargado de elaborar las normas internacionales IAS *(International Accounting Standards)* conocidas en el mundo hispano parlante como las NIC *(*Normas internacionales de Contabilidad) y aceptadas en forma creciente por las empresas, organizaciones, mercados de valores y países.

Tiempo después, en 2001 y en base al IASC se creó el *Internacional Accounting Standard Board –* IASB, una organización privada con sede en

Londres que dispuso adoptar como normas aquellas emitidas por el IASC y actualizarlas. De esta manera las NIC cambiaron su denominación por *International Financial Reporting Standards – IFRS* (Normas internacionales de Información Financiera - NIIF).

Con el tiempo las nuevas normas del IASB modificaron el esquema tradicional de preparación y presentación de estados financieros. En este proceso de cambio, una de las mayores preocupaciones del IASB fue el del tratamiento de los activos intangibles por lo que en 2002 propuso un proyecto de estudio tendiente a definir la contabilización de estos activos y la determinación de su vida útil y amortización.

Por entonces ya era más que evidente que la forma tradicional de exponer los estados contables de las compañías era cada vez menos informativa en cuanto a su real posición financiera, lo que no permitía tampoco una evaluación acabada sobre su posición futura. Una señal clara era la creciente brecha que se venía produciendo en el mundo de los negocios, entre el valor de mercado y el valor de libros de las empresas.

La creciente cantidad de fusiones y adquisiciones de empresas, sobre todo a partir de la década de 1990, así como los *joint ventures* que se vienen produciendo en todo el mundo constituyen otro factor que ha puesto de relieve la importancia de los intangibles. Es que gran parte de estas operaciones están motivadas por la intención de explotar una ventaja competitiva basada en la existencia de tecnología, conocimiento, carteras de clientes, reputación y otros activos intangibles que no figuran en el patrimonio neto de las compañías. Los gerentes necesitaban identificar los factores que impulsaban los valores fundamentales de sus empresas, aumentando su impacto en el desempeño futuro de la organización e implementando controles para protegerlos. Uno de estos impulsores de valor o *driver* es la reputación corporativa.

El dilema que tenían los contadores residía en que los intangibles son difíciles de identificar separadamente y por lo tanto no condicen con el requerimiento fundamental del reconocimiento contable. Es difícil separar activos intangibles de otros activos intangibles y sobre todo de lo que son los gastos e ingresos corrientes. Mientras los activos tangibles se deprecian en plazos preestablecidos, según el principio de amortización, los activos intangibles se pueden depreciar o apreciar en plazos que no pueden preestablecerse. De allí que los procedimientos estandarizados de evaluación desarrollados para la contabilización de éstos no sean aplicables a los intangibles.

La pregunta casi obvia que cabe hacerse a esta altura del análisis es: ¿si los activos intangibles son un determinante tan fundamental para la valuación de las empresas, por qué no son informados por las compañías y únicamente quedan en evidencia durante los procesos de *due dilligence* en el caso de fusiones y/o adquisiciones? Una, entre muchas respuestas posibles es que el *Internacional Accounting Standard Board* estableció en el año 2001 la norma IAS 38 que prescribe el tratamiento contable para los activos intangibles. De acuerdo a esta norma un activo intangible puede ser acreditado en los libros contables al precio de su costo únicamente si cumple con los siguientes 2 criterios:

1. Que sea identificable como un activo intangible.
2. Que la entidad (la empresa) tenga el control sobre el recurso o sea, el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan del mismo.

Es identificable si es susceptible de ser separado o escindido de la entidad y vendido, transferido, dado en explotación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con un contrato, activo identificable o pasivo con los que guarde relación, independientemente de que la entidad tenga la intención de llevar a cabo la separación; o surge de derechos contractuales o de otro tipo legal, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos y obligaciones.

Tener el control sobre el activo intangible implica que la entidad tenga el poder de obtener los beneficios económicos futuros que procedan de los recursos que subyacen en el mismo, y además pueda restringir el acceso de terceras personas a tales beneficios. La capacidad que la entidad tiene para controlar los beneficios económicos futuros de un activo intangible tiene su justificación, normalmente, en derechos de tipo legal que son exigibles ante los tribunales aunque esa exigibilidad no es una condición necesaria para la existencia de control, puesto que la entidad puede ejercer el control sobre los citados beneficios económicos de alguna otra manera.

La norma también determinó específicamente a ciertos intangibles generados por la empresa, por ejemplo las bases de datos de clientes e ítems similares, así como las marcas y la reputación como activos no reconocidos.

Ahora, ¿cómo se entiende esta restricción con el valor –en algunos casos inmenso- de las marcas?. Apple, en el tope de las marcas más valiosas del

mundo desde que la consultora internacional InterBrand comenzó a publicar su listado en 1974, esté tasada en 118.863 millones de dólares en 2014. Que quede claro: únicamente la marca, no la empresa que está detrás de ella.

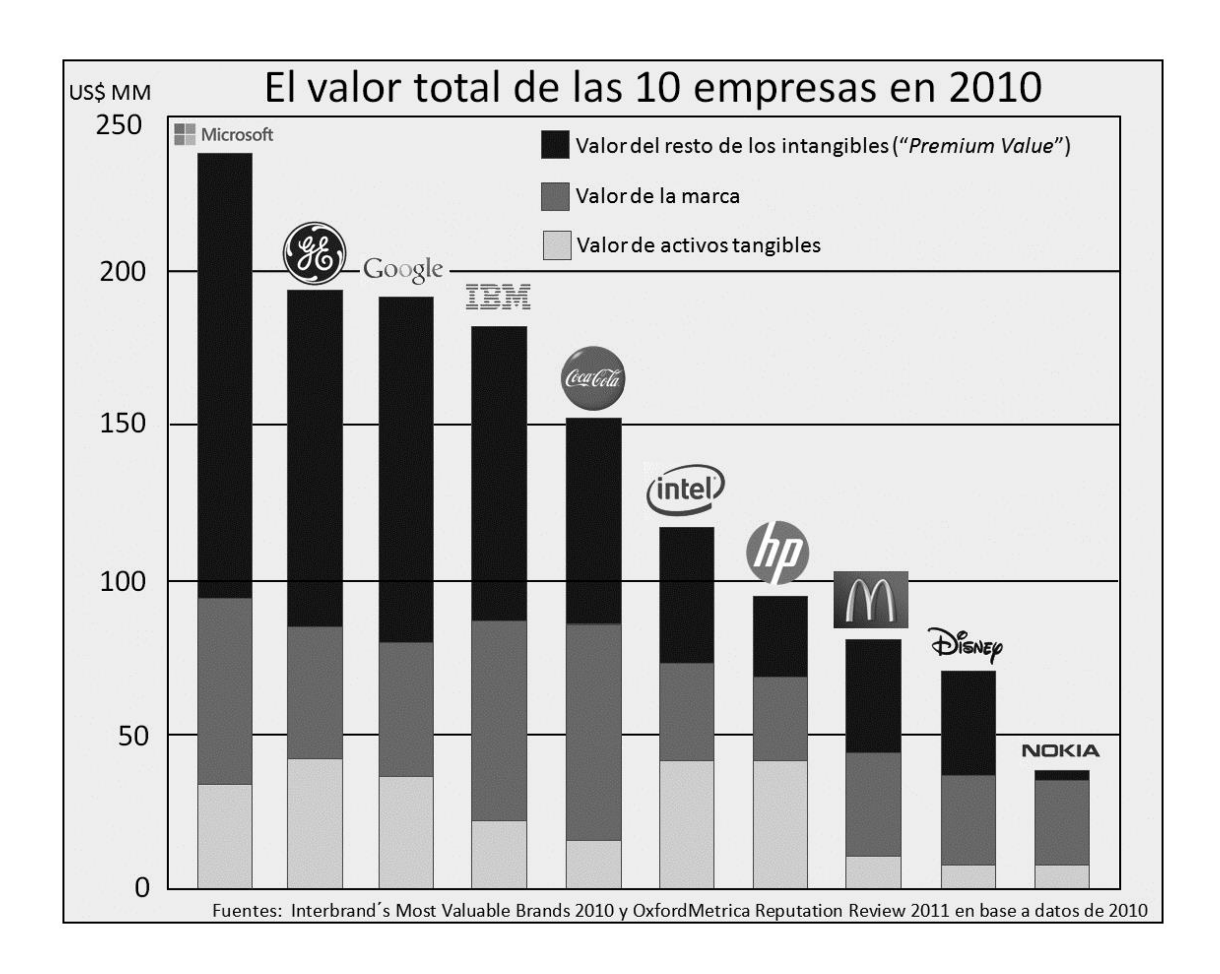
Este es uno de los grandes dilemas que, desde el punto de vista contable, queda aún por resolver. Los activos intangibles ya no son solo un efecto beneficioso colateral. Hoy representan el real activo de las empresas. ¿Por qué? Porque los activos físicos (fábricas, inmuebles, equipamientos, inventarios) son hoy *commodities* a los cuales todos los competidores tienen acceso por igual. Por lo tanto, rinden a lo sumo el costo de su capital (valor agregado o utilidad marginal igual a cero). Así, por ejemplo el valor de mercado de la compañía Pfizer deviene de sus descubrimientos (desarrollo de drogas, patentes, marcas), y de una fuerza de ventas inusualmente efectiva (capital humano, entrenamiento) y no de sus equipos de laboratorio o sus líneas de producción de píldoras. Igualmente la increíble competitividad de algunos hipermercados deriva de sus procesos organizacionales únicos, como por ejemplo la capacidad de manejo de su capital de trabajo[1], más que de los ladrillos de sus edificios.

Con el fin de determinar la importancia del intangible de la Reputación es necesario primero determinar primero su volumen y comprender qué es lo que lo motiva. En la figura siguiente se ilustra la prima de reputación de la que gozan las diez compañías en el mundo que en 2010 contaban con las marcas corporativas más valiosas. Las empresas están *rankeadas* de acuerdo a su valor de marcado o sea su capitalización bursátil.

El valor de sus activos tangibles (activos fijos, inmobiliarios, financieros) es la base de los activos reales y se mide por lo general como valor de libros y esta tomado del indicado en el Patrimonio Neto de los balances. El valor de marca está representado por el reportado por Interbrand en su encuesta anual de 2010. El valor *premium* es ese elemento del valor de mercado en exceso del valor en libros y que además no está representado por la marca. El valor *premium* incluye -como se verá- activos adicionales de reputación como el liderazgo, la innovación, la propiedad intelectual, el alcance global, experiencia de gestión, y las habilidades y experiencia de los trabajadores. Estos activos son una fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas y aumentan por lo tanto el valor para los accionistas.

---

[1] Cuando el cajero en un hipermercado Wal-Mart lee el código de barras de un producto, la información va directamente al proveedor, quien es responsable del manejo del inventario y del suministro a tiempo.




Una investigación sobre la percepción de los *stakeholders* clave de la empresa y el consiguiente análisis más personalizado revelará los detalles de los activos intangibles, en las diferentes dimensiones de su reputación y de cómo ésta se compara contra la de sus competidores o de empresas modelo (*benchmark*) a lo largo del tiempo.

La compañías suelen poseer valores latentes de reputación que representan un potencial o valor "oculto" dentro de la empresa. Fuentes de valor latente pueden incluir: un bajo nivel de endeudamiento, eficiencias operativas aún no materializadas, marcas no promovidas suficientemente, una fuerza laboral sin motivación, innovaciones no patentadas o recursos mal distribuidos.

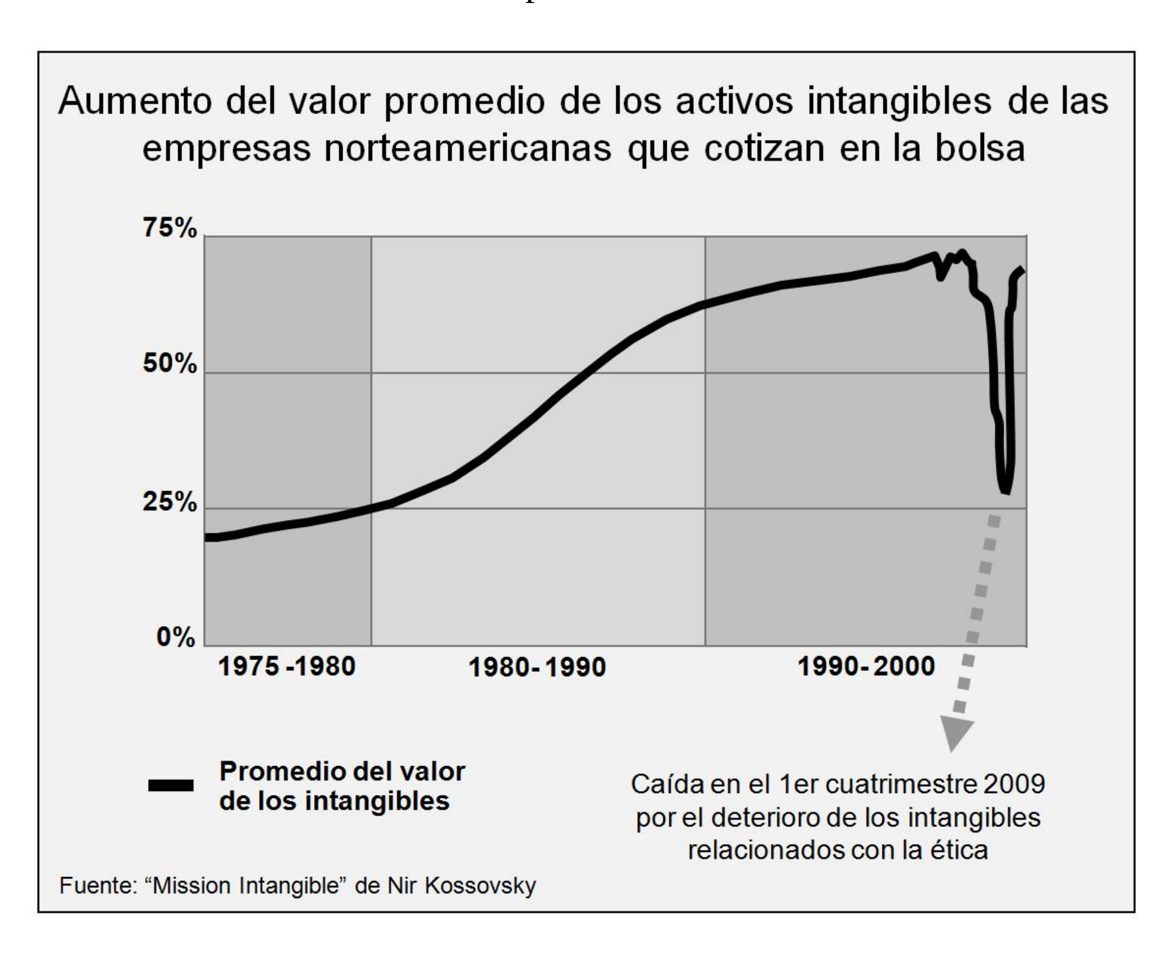
En el gráfico se puede observar que Nokia tenía en 2010 un valor *premium* insignificante. Eso pudo deberse a dos razones. A que Interbrand sobrestimó el valor de su marca y / o que el mercado subestimaba en aquel momento las oportunidades de crecimiento de Nokia. En todo caso la empresa probablemente tenía algún valor latente aún por realizar. Lo que en todo caso pone en evidencia el gráfico es la dificultad existente en documentar el valor de los intangibles en los balances contables de las organizaciones.

El problema con los sistemas de contabilidad actual, afirma Lev, es que aún se basan en transacciones, como son por ejemplo las ventas. Pero en la economía del conocimiento, gran parte de la creación de valor precede a veces en términos de años, a las transacciones. El desarrollo exitoso de una droga crea un valor considerable para la compañía que lo hace por el potencial de negocio que implica, pero la transacción, por ejemplo a través de la venta de esa droga, puede ocurrir recién años más tarde cuando ésta logre finalmente ser aprobada por los entes reguladores y se permita su comercialización. Hasta que eso no ocurra, el sistema contable no registrará ningún valor añadido, contrariamente a lo que ocurre por ejemplo con la investigación y el desarrollo que son totalmente contabilizados como gastos de inversión. La diferencia, según Lev, entre cómo los sistemas contables manejan la creación de valor, por un lado, y las inversiones para crear valor, por el otro, es la principal razón de la desconexión creciente entre el valor de mercado de las empresas y la información financiera que éstas publican en sus balances.




El hecho de que los activos físicos ya casi no generen efectivo mientras que los intangibles suelen hacer la diferencia, explica el enorme crecimiento e importancia que éstos han adquirido en la valuación de las empresas. Hace 30 años, los activos intangibles representaban apenas un

20% de los activos totales de todas las empresas no financieras, mientras que esa proporción subió al 70% en el año 2002, y según datos del Banco Mundial se estima será del 80% para el 2012.




En su libro *Intangibles: Management, Measurement and Reporting* [1], Lev relata que durante la década de 1980 los balances contables de las compañías más importantes de los Estados Unidos, registraban tan solo el 75 por ciento de su real valor. En 2000 esta cifra se había modificado a un despreciable 15 por ciento en promedio. Datos más recientes del Banco Mundial sostienen que para el año 2012 la relación en el patrimonio de las empresas que cotizan en bolsa mundialmente esté dado en un 80% por activos intangibles y únicamente por un 20% por activos físicos o financieros. Esto deja un 80 por ciento del valor de las empresa sin posibilidades de ser explicitados por los métodos tradicionales de análisis financiero y pone en evidencia la enorme desconexión existente entre el Patrimonio Neto (valor de libros) de las compañías y lo que éstas realmente valen en el mercado.

El análisis de los siguientes casos demuestra la participación de los intangibles en el valor de diferentes tipos de empresas representativas de sus

[1] Lev, Baruch: Intangibles: Management, Measurement and Reporting, D.C. Brookings Institution, Washington, DC, 2001.

mercados. Los tres gráficos fueron elaborados en base a información de Bloomberg y del Citi, y muestran la proporción en 2004 de los intangibles en la valuación de mercado (la capitalización de mercado o *market cap*) de tres tipos de organizaciones diferentes: aquellas que pertenecen a la economía tradicional, y las catalogadas hoy como de la nueva economía entre las que se hallan las de alto contenido de capital intelectual y las empresas de Internet.

En el primer caso se comparó una empresa de *retail* (la cadena francesa de hipermercados Carrefour), con una empresa automotriz (Ford Motor Corp.) y una empresa de tecnología (la alemana Siemens AG). La relación entre activos tangibles e intangibles fluctúa en estos tres casos alrededor del 50%. Si tomamos la proporción entre la Capitalización de Mercado (suma del valor de todas las acciones de la empresa en poder de los accionistas), y el valor de libros (suma de los activos físicos y financieros menos sus deudas, denominado Patrimonio Neto), el ratio o relación entre ambos es 2,7 para Carrefour; 2,0 para Ford y 1,8 para Siemens. En otras palabras: los intangibles representan el 63% del capital en Carrefour, el 49% en Ford y el 46% en Siemens.

Cuando este mismo análisis se hace respecto de empresas donde prima la tarea intelectual por sobre la tarea física (producción, servicio), esta relación cambia sustancialmente. El gráfico siguiente muestra la proporción de tangibles vs. intangibles en una compañía de soluciones en materia de redes de Internet (Cisco Systems) y una de software y servicios (Microsoft Corp.)

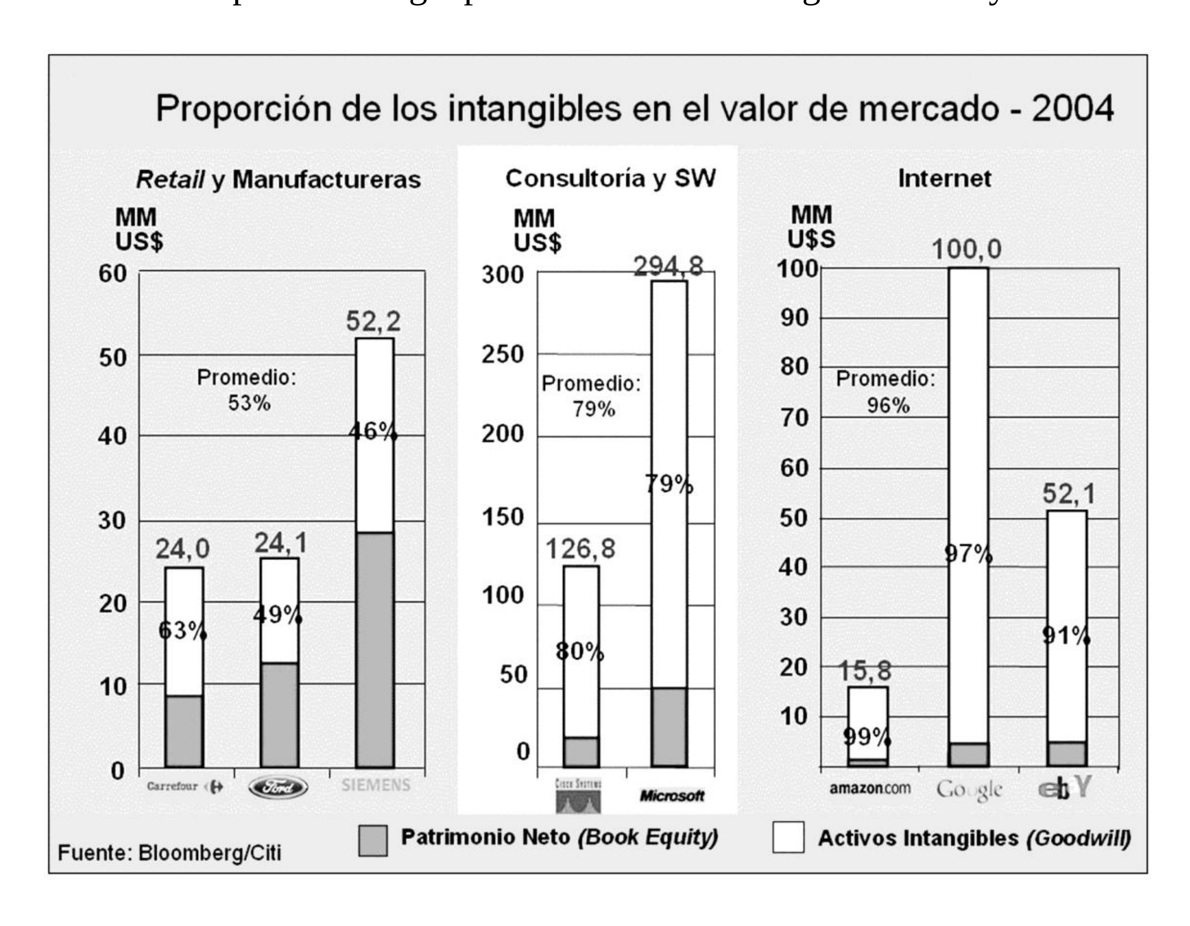
En 2004 Cisco estaba valuada en el mercado en 126.800 millones de dólares. De ese valor, el 80% estaba representado por intangibles y solo el 20% por activos físicos. La relación Capitalización de Mercado vs. Patrimonio Neto era de 4.9. En el caso de Microsoft, la empresa número 47 según el ranking 2005 de las compañías más grandes del planeta publicado por la revista Forbes[1], el 79,3% de sus activos eran intangibles.

Finalmente están las empresas que han surgido a la vera de Internet. Amazon, que nació a mediados de los 90 para vender libros por Internet y ofrece hoy prácticamente de todo; Google, el motor de búsqueda creado a fines de 1998 y que es actualmente el más utilizado en todo el mundo, y Ebay, nacida en setiembre de 1995 como una plataforma alternativa para hacer grandes y pequeños negocios como punto de encuentro de compra y venta, y que hoy es la página de subastas más popular en la red. Amazon,

---

[1] Forbes que publica cada año el ranking de las 2000 empresas más grande del mundo, combina las cifras de ventas, resultado, activos y capitalización (valor) de mercado.

con un *market cap* en 2004 de 15.800 millones de dólares, apenas tenía activos físicos por un valor de 1.000 millones, lo que equivale al 6%. El 94% restante estaba constituido por intangibles. Caso similar es el de las otras dos empresas. Google posee un 97% de intangibles e Ybay un 91%.




La pregunta que cabría formularse es ¿cómo puede ser que Ebay, una empresa prácticamente virtual, con operaciones en 24 países y mas de un millón de suscriptores que facturó en 2004, $3.270 millones de dólares, con utilidades por $780 millones, pueda estar valuada en el mercado ($52.100 millones de dólares) igual que Siemens (valor de mercado: $52.200 millones de dólares), una compañía de 158 años de vida y más de 100.000 productos diferentes, con ventas el mismo año por $93.000 millones y utilidades de $4.240 millones de dólares? La respuesta es el enorme potencial de negocios de Ebay. La relación entre el precio de mercado de su acción y los beneficios esperados para su acción en el año en curso *(Price to Earnings ratio)* fue de 58,4 en 2004, mientras el de Siemens fue de 17,9[1] durante el mismo período. Esta enorme generación

[1] El cociente *Price to Earnings* (P/E ratio) representa el valor de una acción dividido por su beneficio neto. Es un índice que mide cuánto está pagando un inversor por la posibilidad que tiene una empresa de hacer ganancias, o cuánto tiempo va a necesitar ese inversor para recuperar su inversión. Un P/E alto significa que los inversores están esperando grandes ganancias, y por lo tanto pagan más por sus acciones. En general, las empresas con altos P/E son las que están creciendo más rápido.

de valor en el caso de Ebay es producto de la comisión del 7,5% que la empresa cobra por cada operación de venta que se hace a través de su portal.

Las pioneras como eBay y Amazon han revolucionado la compra sin complicaciones por Internet. Los clientes no solamente compran fácilmente sus productos, sino que las compañías también han innovado en el uso de conceptos como "personalización" para crear relaciones exclusivas e individuales con sus clientes. Las compañías que utilizan la personalización pueden identificar a sus clientes virtuales por el nombre, ofrecerles productos basados en hábitos de compra previos y almacenar de manera segura la información de la dirección del domicilio para agilizar las compras en línea. Estas estrategias les han permitido a estas compañías exitosas de comercio electrónico ofrecer una grata experiencia de compras sin los costos generales asociados a los minoristas tradicionales. Si a esto se le suma el enorme crecimiento de la web, no asombra entonces el tremendo potencial que éstas poseen.

## La Iniciativa de Análisis Ampliado

En el año 2003 viendo que aún había analistas de inversiones que focalizaban sus decisiones en el corto plazo, centrándose únicamente en los resultados trimestrales de las compañías sin considerar indicadores "blandos", un grupo de inversores institucionales de primera línea de distintos países europeos, entre los que se contaban fondos de inversión, de pensiones, entidades de crédito y compañías de seguros, creó la *Enhanced Analytics Initiative* (Iniciativa de Análisis Ampliado), cuyo objeto fue resaltar los factores extra-financieros en el análisis de la performance de las empresas. Para fondear la iniciativa, los creadores de la EAI destinaron un 5% de sus comisiones sobre el corretaje de bolsa.

Pronto quedó claro que la situación era intrínsecamente complicada ya que lo que se planteaba era el dilema del huevo o la gallina porque los analistas en general no incluían en sus reportes de rutina el análisis de intangibles, y sus clientes, los inversionistas institucionales tampoco se los exigían. Y no lo hacían porque por lo general ignoraban las implicancias que estos activos podían tener sobre las compañías en las cuales invertían. La idea de la asociación fue entonces poner a disposición de los analistas estudios de casos y herramientas que rompieran este círculo vicioso.

El hecho de que sean los analistas los que constituían el *target* de este trabajo, se debe a que ellos son un eslabón clave en la cadena de informa-

ción entre los administradores de fondos de las empresas y los *fund managers*, es decir los gerentes de los fondos de inversión cuya responsabilidad es la de controlar la asignación de capital a ser invertido por el fondo en relación al nivel de retorno y al riesgo implícito. Éstos en general confían en la investigación que realizan los analistas sobre el desempeño histórico así como en los pronósticos que hacen sobre el desempeño futuro de las empresas cuyo seguimiento hacen de continuo.

La Enhanced Analytics Initiative se refiere a los factores extra-financieros como "*aquellos 'fundamentals' que tienen el potencial de impactar, en forma material, en el desempeño financiero o en la reputación de las empresas a pesar de que no sean en la actualidad parte de los análisis fundamentales tradicionales. Los tópicos extra-financieros típicos incluyen en forma no-excluyente, el gobierno corporativo y los aspectos medioambientales y sociales. Pueden ser específicos de una empresa, un ramo industrial o transversales a varios grupos de industrias.*" Entre los factores de riesgo considerados por la EAI se contaban:

- El gobierno corporativo.
- Los riesgos a la reputación y de legitimación social para operar. Se refiere a ciertos mercados como el de los alimentos genéticamente modificados, el de los fármacos o el del tabaco.
- Los derechos humanos, la seguridad industrial y los estándares de empleo (por ejemplo en la industria textil, la construcción o las industrias extractivas)
- El gerenciamiento del capital intelectual (por ejemplo las patentes sobre fármacos o el software)
- El alineamiento de la remuneración de los ejecutivos con las estrategias de negocios y con los *drivers* de largo plazo.
- Los inhibidores de emisiones de carbono (por ejemplo en las industrias del petróleo y gas, en las metalúrgicas y la minería, en los servicios públicos, en las industrias fabricantes de materiales para la construcción, en la industria automotriz o en el transporte)
- La salud pública y de los consumidores (por ejemplo en los casos de los productos medicinales, los químicos, las telecomunicaciones, la alimentación y el comercio minorista)
- Los productos *end-of-life*, aquellos que se hallan al fin de su ciclo de vida en el mercado y dejan de comercializarse, muy evidente

especialmente en el mercado de la electrónica de consumo y en el de los automóviles.

- Los impactos al medioambiente o en la sociedad, como por ejemplo aquellos derivados de las industrias extractivas o de plantas de energía u otros servicios públicos.
- Las fusiones y adquisiciones de empresas.

La EAI no solo consideró que el buen gerenciamiento de los intangibles podía en general reducir riesgos, sino que bajo ciertas circunstancias agregaba valor genuino a la organización. Y en la medida en que los agentes de bolsa estuvieran en condiciones de analizar y hacer más transparente el valor material de los intangibles y demostrar donde éstos pueden incrementar o disminuir el valor de la compañía, ayudarían a los inversores a diferenciar mejor a las empresas sobre la base de tres criterios bien diferenciados:

- **Su aptitud para el manejo de riesgos.** De acuerdo a la EAI, los datos del mercado demuestran que un manejo débil de los intangibles está asociado a un pobre desempeño financiero. Fallas en el gobierno corporativo, como lo demuestran los casos internacionales de Ahold, Parmalat, Vivendi Universal, WorldCom y Enron, entre muchos otros, ha destruido enorme valor para sus accionistas.

  También un mal manejo del capital humano socava la rentabilidad de las empresas al igual que un gerenciamiento ineficiente de los riesgos medioambientales como lo demuestra el caso Monsanto[1].

[1] Desde 1935 hasta 1972 Monsanto había fabricado bifenilos policlorados, conocidos como PCBs en su planta de Anniston, pequeña localidad situada entre las ciudades de Atlanta y Georgia en los Estados Unidos. Se trata de un producto hoy prohibido en casi todo el mundo, muy utilizado en su momento como refrigerante y aislante industrial. Documentos demostraron que la empresa ya estaba en conocimiento desde 1950 que el PCB era una sustancia altamente peligrosa. Está comprobado que el PCB causa cáncer, desórdenes neurológicos, problemas en la reproducción, depresión del sistema inmunológico, problemas de desarrollo en los niños, daños al hígado e irritaciones en la piel. Sin embargo Monsanto no solo mantuvo hábilmente en secreto la evidencia a los residentes de Anniston sino que desechó en el medioambiente del pequeño poblado toneladas del peligroso tóxico. La compañía dejó de fabricar PCB solo porque sabía que el gobierno de los Estados Unidos estaba por prohibir su fabricación y uso, cosa que finalmente ocurrió en 1979. Durante décadas el basurero utilizado por Monsanto en Anniston filtró a las napas freáticas y al suelo el PCB y mercurio. Dado su ubicación sobre una ladera, el contaminante fue arrastrado con cada lluvia hacia las viviendas de los pobladores de bajos recursos que vivían al pie del pequeño cerro. La tasa de enfermos en Anniston creció violentamente. Llevada a juicio, Monsanto finalmente se vio obligada a pagar 333 millones de dólares en compensaciones a los residentes damnificados de la comunidad de Anniston. En el año 2000 la historia fue inmortalizada en la film *Erin Brockovich* protagonizada por Julia Roberts y galardonada con un Oscar como la mejor película del año.

Del mismo modo un manejo inapropiado de la licencia social para operar, producto de, por ejemplo, una mala relación con los decisores de la política o del mal trato al personal, los consumidores o la comunidad, puede también poner en riesgo la reputación de una empresa y por ende el capital de sus accionistas. Contrariamente, la buena capacidad de manejo de riesgos puede ser un recurso significativo para el logro de una ventaja competitiva, como lo demuestra el caso Taylenol de 1982.

- **La estrategia de desarrollo de negocios y la innovación.** De acuerdo a la EAI, aquellas empresas que se adaptan bien y rápidamente a las necesidades y expectativas de sus clientes y a los cambios de los marcos regulatorios de mercado, muchas veces logran resultados financieros superiores. En muchos casos, aunque no siempre, estos cambios derivan en productos y servicios más saludables, seguros y medioambientalmente amigables. Las grandes compañías petrolíferas y de combustibles, que están aumentando su exposición pública con propuestas que incluyen el uso de gas natural y de energías renovables, así como los fabricantes de automóviles que desarrollan tecnologías híbridas y experimentan con vehículos dotados de celdas combustibles, están construyendo ventajas competitivas en un entorno cambiante de negocios.

- **La reputación frente a los *stakeholders* clave y fortaleza de la marca corporativa**. Las compañías pueden desarrollar relaciones fructíferas con sus públicos clave y desarrollar una marca corporativa poderosa no solo desde la perspectiva del gerenciamiento de riesgos sino proactivamente, sostiene la EAI. Si bien la naturaleza de esta ventaja competitiva tiende a ser limitada en el tiempo en la medida en que la competencia descubre la forma de menoscabarla, puede comprobarse a través del análisis del ranking de Fortune, que con casos como el de la compañía Mark & Spencer, está demostrado que la reputación percibida por los *stakeholders c*lave frecuentemente es un buen indicador del desempeño financiero.

Las conclusiones de la EAI sobre los intangibles son categóricas:

1. Le guste o no a los empresarios, los mercados evalúan los intangibles de las compañías todos los días.

2. Las investigaciones han demostrado que gestionar los intangibles puede afectar significativamente el valor de mercado de las empresas.

3. Las compañías deben seguir manejando su desempeño financiero como lo vienen haciendo, pero si ignoran sus intangibles lo hacen a riesgo propio.

4. Para prevalecer, toda empresa exitosa debe incorporar la información producto de las investigaciones sobre los intangibles, aprender de ella y aplicar el nuevo conocimiento para su propio beneficio.

**La medición de los intangibles**

Más allá de la falta de normas internacionales para la contabilización del los intangibles y la consiguiente dificultad para incluir estos activos en los balances de las empresas, en los últimos años ha ido creciendo el interés por encontrar métodos de medición que hagan posible su manejo y desarrollo. Es que los empresarios e inversores han tomado conciencia de que los estados contables de las compañías cuentan únicamente una parte de la historia y quieren por ello conocer el valor real de las empresas y la totalidad de los *drivers* que aseguren la sustentabilidad en el largo plazo.

A pesar de que el problema principal, como ya hemos comentado antes, es que los intangibles como la innovación, el conocimiento, el gobierno corporativo, la calidad del *management*, el liderazgo, el *Know-How* especializado, etc., tienen el defecto de la imprecisión, se han desarrollado recientemente algunos modelos de medición que están ganando considerable atención en el mundo de los negocios.

Sostener a esta altura que existe una evidencia creciente de que la reputación constituye un indicador importante del éxito financiero futuro de las empresas, resulta casi una tautología. Sin embargo vale la pena mencionar que una de las primeras evidencias de esto la proporcionó Sveiby en 1987 cuando, junto a Tom Lloyd, analizaron la empresa de publicidad Saatchi & Saatchi. La investigación demostró que aún cuando el valor de las acciones de la agencia estaba aumentando, ciertos indicadores de intangibles, como la cantidad de creativos, el número de cuentas clave y la calidad de la relación con los clientes, estaban cayendo. Efectivamente, un par de años más tarde, las finanzas de Saatchi & Saatchi se derrumbaron.

Existen diferentes abordajes sobre la medición de los intangibles. El primero corresponde a una categoría que incluye aquellos indicadores que

toma los datos informados usualmente por las empresas y los ajusta para evitar las anomalías de la contabilidad corriente. Uno de los métodos más familiares es el cálculo del EVA (*Economic Value-Added*) o valor económico añadido[1]. Otros son aquellos relacionados con los recursos humanos y que contabilizan el conocimiento (*Knowledge Accounting*) y el capital de conocimiento (*Knowledge Capital*), los que en lugar de considerar los costos de personal como gastos, en gran medida los evalúan como activos. Lo mismo vale para los gastos en investigación y desarrollo. Todos estos métodos son *top-down*, y a pesar que pueden proveer rápidamente un estimado del valor de ciertos intangibles y del valor que agregan, tienen la desventaja de que no suministran mucha información sobre el cómo crean y desarrollan ese valor.

La segunda categoría es más bien *bottom-up*. Algunos de estos métodos como -el *Intangible Assets Monitor* desarrollado por Sveiby- consideran y miden los distintos tipos de intangibles, como el capital humano (la población de la empresa), el capital estructural (el tipo de organización, sus procesos y sistemas), y el capital relacional (que incluye no solo el nivel de relacionamiento con la base de clientes, sino también con otros *stakeholders*).

[1] Para comprender la diferencia entre el EVA y su antiguo primo, el Ingreso Neto, vale la pena el siguiente ejemplo: supóngase que una empresa, gracias a su promoción especial de ventas de fin de año, devengó utilidades por 100.000 dólares sobre un capital invertido de 1.000.000 de dólares. Según las métricas de la contabilidad tradicional, la empresa está haciendo bien su trabajo ya que está ofreciendo un retorno sobre la inversión del 10%. Sin embargo la compañía ha estado operando en el mercado tan solo por un año y éste, por el tipo de producto novedoso de que se trata, conlleva un grado de incertidumbre y riesgo significativo. Las obligaciones de la deuda de la empresa, sumadas al retorno pretendido por los accionistas por tener su capital atado a una empresa de riesgo en su etapa inicial, suman un costo de capital del 13%. Esto significa que, a pesar de que la compañía está haciendo buenas ganancias, le ha hecho perder a sus accionistas un 3% el último año. Por el contrario, si el capital de la empresa hubiera sido de 100 millones de dólares, incluyendo deudas y capital de sus accionistas, y el costo por el uso de ese capital (intereses sobre la deuda más el costo de suscribir el capital) es de 13 millones de dólares al año, la compañía hubiera agregado valor a sus accionistas solo en tanto y en cuanto las utilidades hubieran superado los 13 millones de dólares al año. Si éstas fueran, por ejemplo, de 20 millones de pesos, el EVA hubiera sido de 7 millones. En otras palabras: el EVA le hace un cargo a la utilidad de la empresa por tener atado el capital de sus inversionistas, necesario para las operaciones de la compañía. Existe un costo de oportunidad oculto que va a los accionistas para compensarlos por la retención el derecho de uso de su propio capital. El EVA “captura” ese costo oculto del capital que los sistemas de medición tradicionales ignoran. El método EVA fue desarrollado por la consultora de negocios Stern Stewart y se impuso rápidamente en el mundo de los negocios a partir de la década de 1990. Grandes compañías como Coca-Cola, Siemens y GE, emplean internamente el cálculo del EVA para medir el desempeño en la creación de riqueza. Rutinariamente, inversores y analistas consideran el EVA como uno de los *fundamentals* de las empresas, tal como en el pasado hacían con el los índices de Utilidades por Acción (*Earn per Share ratio – P/E*).

La tercera categoría es la que se refiere a los métodos que utilizan los sistemas de tableros de mando. Ellos no identifican explícitamente a los intangibles a pesar de que incluyen algunos, como es el caso de las innovaciones y el aprendizaje, sí considerados en el modelo de gestión *balanced scorecards* desarrollados por Kaplan y Norton. La mayoría de estos métodos parten de la estrategia corporativa sobre la base de la cual desarrollan una serie de indicadores financieros y no-financieros balanceados, que pueden ser concebidos a medida de cada nivel en la organización, desde la empresa en su totalidad hasta las unidades de negocio, departamentos o incluso individuos en particular.

La última categoría corresponde a los llamados "métodos de evaluación de intangibles de tercera generación" los cuales toman en cuenta los recursos intangibles de creación de valor como el conocimiento, las competencias y habilidades de los empleados, así como sus métodos de trabajo, los procesos y sistemas de la organización, la cultura organizacional, la reputación de la empresa, su relación con los clientes y las alianzas con asociados y proveedores. Entre estos métodos se cuenta el *IC Ïndex* desarrollado en 1997 por Göran Ross, presidente de la empresa Intellectual Capital Services. Permite anticipar el cash flow atado a las inversiones en intangibles y provee una visualización dinámica sobre cómo éstos se van modificando, es decir desarrollando o deteriorando a través del tiempo. Puede por ejemplo predecir cuanta inversión en los distintos tipos de intangibles finalmente termina siendo aplicada a los productos y sus ventas. El *IC Ïndex* esta fuertemente orientado a los resultados financieros del *Knowledge Management*.

Otra categorización es la establecida por Luthy[1] y Willams[2]. Ellos establecen cuatro grupos de metodologías a saber:

- **Los métodos de capital intelectual directo o DIC** (*Direct Intellectual Capital methods*). Estiman el valor financiero de los activos intangibles a partir de cada uno de sus componentes. Una vez que están identificados pueden ser evaluados en forma directa, tanto individualmente como en forma de un coeficiente agregado.

---

[1] Luthy, D.H.:Intellectual capital and its measurement, *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA*), Osaka, Japón, 1998.

[2] Williams, M.: Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100, ponencia presentada en la *McMasters Intellectual Capital Conferenc*e , Hamilton, Ontario, Canadá, enero 2001.

- **Los métodos de capitalización de mercado o MCM** (*Market Capitalization Methods).* Calculan la diferencia entre la capitalización de mercado de la empresa (su *market cap*) y sus activos tangibles, (patrimonio neto). Esa diferencia constituye el valor del capital intelectual (activos intangibles).

- **Los métodos de cálculo del retorno sobre activos o ROA** *(Return on Assets methods).* Toman las utilidades promedio antes de impuestos de una compañía en un período de tiempo y las dividen por el valor promedio de sus tangibles. El resultado es el ROA de la empresa el cual es comparado con el promedio de la industria. La diferencia entre el ROA de la empresa y el ROA promedio de la industria da el ROA (%) generado por los activos intangibles. Este a su vez se multiplica por el valor promedio de los intangibles a fin de calcular la utilidad promedio anual sobre éstos. Posteriormente, se toma esa utilidad promedio de los intangibles y se la multiplica por una tasa de interés o costo de capital de la empresa, con lo cual se obtiene el beneficio (diferencial) promedio que se generó con el valor (principal) de los intangibles.

- **Los Métodos de Tableros de Mando o *Scorecards* (SC)**. Identifican los diferentes activos intangibles, establecen indicadores para cada uno de ellos y generan índices que se visualizan en gráficos. Los métodos de *scorecards*, son similares a los métodos DIC, a excepción de que no realizan estimados del valor monetario de los intangibles. En algunos casos generan índices combinados.

Sveiby, quien utiliza este sistema de clasificación, ha compilado un listado de metodologías el cual no pretende ser exhaustivo:

| **Diferentes metodologías de medición de los activos intangibles** (Sveiby) | | | |
|---|---|---|---|
| Nombre | Autor | Descripción del método | Tipo |
| Agente tecnológico *(Technology broker)* | Brooking (1996) | El valor de los intangibles de la empresa es evaluado cualitativamente en base a un análisis de diagnósticos generado por una batería de 20 preguntas que cubren 4 grandes áreas: | DIC |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 1. Activos de mercado.<br>2. Activos humanos.<br>3. Propiedades intelectuales.<br>4. Activos de infraestructura. | |
| Mención citada de las patentes *(Citation weighted patents)* | Bontis (2001) | El capital intelectual y su desempeño son medidos en base al impacto de los esfuerzos de investigación y desarrollo, generando una serie de índices como por ejemplo la cantidad de patentes registradas y su costo vs. el volumen de ventas. | DIC |
| El explorador de valor *(The Value Explorer ®)* | Andiessen y Tissen (2000) | Se trata del método de contabilidad propuesto por KPMG para calcular y asignar los valores de 5 tipos de intangibles:<br>1. Activos y contribuciones.<br>2. Calificaciones y conocimiento sobreentendido (tácito).<br>3. Normas y valores colectivos<br>4. Tecnología y conocimiento ostensible (explícito)<br>5. Procesos primarios y de *management*. | DIC |
| Evaluador de activos intelectuales *(Intellectual asset valuation)* | Sullivan (2000) | Es una metodología para la evaluación de la propiedad intelectual. | DIC |
| Creación de valor total *(Total Value Creation ®)* | Andersen y Maclean (2000) | Se trata de un proyecto del *Canadian Institut of Chartered Accounts* (Instituto Canadiense de Contadores Contratados). Utiliza | DIC |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | la proyección de flujos de caja descontados para re-analizar como los eventos afectan a las actividades planificadas. | |
| La “q” de Tobin | Stewart (1997) | “q” es el índice producto del valor de mercado de la empresa (suma del valor del conjunto de sus acciones que cotizan en bolsa), dividido por el costo de reposición de sus activos. Los cambios en “q” constituyen un indicador aproximado del desempeño efectivo, o no, de los intangibles de la empresa. | MCM |
| Valor de Mercado asignado por el inversor *(Investor Assigned Market Value, IAMV®)* | Standfield / KnowCorp, Australia (1991) | Toma el valor de mercado de la compañía como su verdadero valor y lo divide por Capital Intangible + Capital Intelectual + Erosión del Capital Intelectual + Ventaja Competitiva Sostenible | MCM |
| Cociente precio de mercado /valor de libros *(Market –to-book Value)* | Stewart (1997), Luthy (1998) | Considera al valor de los intangibles como la diferencia entre el *market cap (valor de mercado de la empresa)* y los valores de libro (Patrimonio Neto). | MCM |
| Contabilidad para el futuro *(Accounting for the Future, AFTF)* | Nash (1998) | AFTF es el valor actualizado de todos los flujos de caja netos, descontados al costo de mercado del capital. El valor AFTF al final del período proyectado menos el valor AFTF al comienzo del período constituye el valor agregado. | ROA |
| | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| *Economiv Vaue Added, EVA®* | Stern Stewart (1997) | El EVA se orienta a medir el retorno del capital empleado (ROA) y se basa en el cálculo de las utilidades que restan tras la deducción de los costos de capital (deudas y activos) del margen operativo de la empresa. Los cambios en el EVA constituyen un indicador de la productividad de los intangibles. | ROA |
| *Metodología del valor incluyente (Inclusive Value Methodology)* | Philip McPherson | Calcula un valor agregado combinado, formado por el valor agregado financiero y el valor agregado de los activos intangibles. | ROA |
| Contabilización y costeo de los recursos humanos (*Human Resource Costing & Accounting, HRCA)* | Johansson (1997) | Estima el impacto oculto de los gastos de personal que reducen las ganancias de una empresa. Los intangibles son evaluados calculando la contribución de los activos humanos de la compañía, divididos por la capitalización de los gastos en salarios. | ROA |
| Valor intangible estimado (Calculated Intangible Value) | Steward (1997) | Estima el exceso del retorno de los activos fijos y utiliza esta cifra para determinar la proporción del retorno atribuible a los activos intangibles. | ROA |
| Ingresos del capital de conocimiento (*Knowledge Capital Eranings)* | Lev (1999) | Tras normalizar las ganancias de los 3 años previos y las previsiones para los 3 años posteriores, se restan los ingresos causados por los intangibles de las ganancias normalizadas. Lo que queda es una porción de los ingresos no contabilizados. Este importe corresponde a los ingresos de capi- | ROA |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | tal de conocimientos y se puede utilizar para diferentes coeficientes /índices, tales como margen de capital intelectual KCE / Ventas, y el margen del capital de conocimiento operativo KCE / Ingresos Netos. | |
| Coeficiente del valor intelectual agregado (*Value Added Intellectual Coefficient, VAIC ®)* | Pulic (2000) | Mide el grado de eficiencia de los intangibles y el capital empleado para crear valor, basado en la relación de tres componentes principales:<br>1. El capital utilizado<br>2. El capital humano<br>3. El capital estructural | ROA |
| Inteligencia del capital humano *(Human Capital Intelligence)* | Fitz-Enz (1994) | Establece un conjunto de indicadores del capital humano y los compara con una basa  de datos (*benchmarking*). Es similar al HRCA. | SC |
| Navegador Skandia (*Skandia Navigator* ®*)* | Edvinsson y Malone (1997) | Los activos intangibles son medidos mediante el análisis de 164 variables (91 de intangibles, basados en 73 parámetros tradicionales) que cubren cinco componentes:<br>1. Financieros<br>2. Clientes<br>3. Procesos<br>4. Renovación y desarrollo<br>5. Personal | SC |
| Tablero de mando de la cadena de valor *(Value Chain Scoreboard ®)* | Lev (2002) | Se trata de una matriz de indicadores no-financieros diagramada en tres categorías de acuerdo a un ciclo de desarrollo: descubrimiento/aprendizaje, implementa- | SC |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | ción y comercialización. | |
| *Indice de capital intelectual (Intellectual Capital Index®)* | Ross / Intellectual Capital Services (1997) | Es un índice global que indica los cambios en el valor de mercado de la empresa. | SC |
| Monitor de activos intangibles *(Intangible Assets Monitor* | Sveiby | Divide los activos intangibles en estructura externa, estructura interna y competencias de la gente. Mide la creación de valor por los AI en cuatro aspectos: crecimiento, renovación, utilización/eficiencia y reducción del riesgo/estabilidad. | SC |

Estos métodos presentan diferentes ventajas dependiendo del uso que se les quiera dar. Ninguno de ellos es completo y utilizable para evaluar y medir cualquier activo intangible.

Como el objetivo de las empresas es realizar una evaluación de la contribución que realiza esta clase de activos al valor de la organización, lo que se requiere es establecer métodos de medición apropiados. Esto descartaría en la práctica los métodos MCM y ROA porque están basados fundamentalmente en datos financieros y se refieren a determinado tipo de intangibles como las patentes u otras propiedades intelectuales y no dicen nada sobre, por ejemplo la mejora en la reputación y el beneficio que esta mejora aporta al negocio. Por otra parte, el cálculo del retorno sobre activos (ROA) tiende a estar basado en la comparación con otras empresas similares, más que con parámetros internos.

Los métodos de cálculo del capital intelectual directo (DIC) y, en menor medida los basados en tableros de mando **(**SC), tienen –a diferencia de aquellos basados únicamente en datos financieros- la ventaja de que potencialmente generan una imagen más abarcativa de la salud de la organización, y además pueden ser aplicados más fácilmente en, y por todos los niveles, de la organización. Esto es así porque apuntan directamente al apoyo de la gestión gerencial y pretenden, como en el caso de los DIC, generar una visión global de la empresa o área bajo análisis.

**Cómo calcular el valor de los intangibles de las empresas**

**que no cotizan en bolsa**

Existen diversos métodos de valuar una empresa que no está en el mercado de capitales, o sea que no cotiza en una bolsa de valores. Algunos muy sencillos y otros muy complejos; unos muy rápidos y otros muy lentos; unos muy exactos y otros no tanto; unos de varios pasos y otros de solo uno sin importar cual sea el tamaño de la empresa.

Podremos preguntarle al contador cual es el valor "contable" de la empresa, y éste rápidamente nos lo dará. El valor contable de la empresa, es el resultado de lo que tenemos menos lo que debemos, resultado al que habrá que restarle también la depreciación, que es lo que los activos han perdido de valor a través del tiempo. Este valor –el Patrimonio Neto- es bueno pues le sirve contador para conocer el valor de la empresa "en libros", pero a nosotros no nos permite calcular el real valor de mercado ni deducir de éste el valor de sus intangibles.

Llevándolo al extremo, podríamos afirmar que el precio de una empresa está determinado por su reputación, que refleja si el negocio es viable o no, el plan de negocios, las marcas y patentes, el sector en que se esté operando, la opinión de los *stakeholders* de su comportamiento y las perspectivas de crecimiento que tiene. En otras palabras: el valor real de la empresa se mide por la capacidad de generar dinero que tiene y de sus sustentabilidad en el tiempo.

Hay tres caminos usualmente aceptados para valuar una empresa.

**1 - El método de comparación en el mercado**

Con esta opción se debe tener el mayor cuidado debido a la subjetividad e intuición que la rodea. El método radica en analizar cuánto se pagó por operaciones similares en empresas parecidas. El problema de las comparaciones proviene cuando nos preguntamos ¿en qué se parece esa empresa a la mía? y ¿el análisis lo estoy haciendo únicamente desde una perspectiva de mercado o hay factores adicionales? Por eso esta opción es la más difícil de ejecutar ya que sobre las empresas con las cuales uno se compara no suele haber siempre información pública, salvo que se trate de empresas similares que cotizan en bolsa.

**2 – El método del índice *Price Earnings***

Existen otras fórmulas más rápidas (pero no tan exactas) como por ejemplo tomar el índice *Price to Earnings* de las empresas similares que cotizan en el mercado de capitales (Price to Earnings = Precio de cada acción dividido por el ingreso de la empresa por cada acción) y multiplicándolo

por los ingresos del corriente año para obtener el equivalente al Market CAP.

**3 - El método del flujo de fondos descontados**
El método más utilizado que además puede establecer cierta aproximación a la alternativa anterior, es el flujo de fondos descontados, que es igual a proyectar cuánto dinero le ingresará a la empresa durante la vida útil de la misma. Esta técnica permite conocer el valor de la compañía haciendo una proyección de mediano / largo plazo para ingresos, costos e inversiones, los cuales determinarán un flujo de fondos proyectado.

El cálculo comienza con un proceso de debida diligencia o *due dilligence* (una auditoría) para determinar su flujo potencial de caja o de fondos (*Cash Flow*, en inglés) a trevés del tiempo. El flujo de caja es la diferencia entre lo que pongo en el negocio y lo que éste me da por año. Este flujo se aproxima mediante la estimación del EBITDA ajustado por los impuestos, menos las Inversiones en Activos, menos el Capital de Trabajo (también llamado Capital Corriente, Capital Circulante o Capital de Rotación o simplemente CT) del período actual. El EBITDA es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Ganancias Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones). Se calcula a partir del Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias de una empresa. Representa el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones de sus activos y el impuesto sobre las sociedades. El indicador obtenido mediante el *método del flujo de fondos descontados* se ha consolidado, en los últimos años, como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa. Y es el más utilizado en las operaciones de fusiones y adquisiciones.

Cash-Flow = EBITDA ajustado por impuestos
- Inversión en activos – CT

Una ves establecido el Flujo de Caja para el corriente año (supongamos que fuera de 100.000,- dólares), se estima el flujo para los próximos años y se le aplica una tasa de descuento durante el período a analizar, así se lleva el flujo de los años sucesivos al valor presente. Esto es necesario hacerlo porque el flujo de caja que nos da hoy el negocio (100.000 dólares) no es el mismo que si tenemos que esperar un año (siguiente período) por obtener esos 100.000 y así sucesivamente. Es por esto que se aplica

(resta) una tasa de interés similar a la que teóricamente nos cobraría un banco por adelantarnos esa suma.

De esta manera, si le aplicamos una tasa del 10%, los 100.000,- dólares del corriente año resultan en 90.000,- para el próximo, en 78.000,- para subsiguiente, en 60.000,- para tercer año; en 45.000,- para el cuarto y en 20.000,- para el quinto año. El último año lo multiplicamos por un factor 10. El valor resultante de esa multiplicación (20.000 x 10 = 200.000) es lo que se estima como el valor a "perpetuidad", cálculo necesario considerando que la vida de la empresa es ilimitada y siendo imprescindible por tanto sumar al valor actual de las rentas estimadas el valor de continuación.

En otras palabras, en el ejemplo el negocio nos dejará 493.000,- dólares a lo largo de su existencia. Sin embargo aún nos falta añadirle una tasa de hipotético crecimiento al valor de la empresa (nadie parte de la base que su negocio no crecerá), que en caso de difícil estimación se calcula en un porcentaje similar al de la inflación vigente. Para el caso estimaremos el crecimiento y la inflación en un 3% anual, con lo que llegaremos a un valor final del *Cash Flow* descontado de 562.000,- dólares. Finalmente a ese valor le restamos la deuda actual de la empresa, supongamos que sea de 70.000,- con lo cual el Valor Neto nos da 492.000,- dólares. Ese es el activo *(Equity)* real de la empresa o *Market Cap*. Y si a ese valor le restamos el valor neto de libros o sea el Patrimonio Neto (diferencia entre el Pasivo y el Activo en el balance), como hacemos en el caso de las empresas que cotizan en bolsa, obtenemos el valor de los intangibles.

## El método del VIC

Otro método de valoración de los activos intangibles de una empresa es el cálculo que intenta asignar un valor fijo a los activos intangibles, el que no cambian de acuerdo al valor de mercado de la empresa. Es el llamado método de Valorización de los Intangibles Calculados o simplemente VIC por sus siglas en inglés.

Desarrollado por la compañía norteamericana NCI Research que actúa en el ramo de la industria farmacéutica y es afiliada a la Kellogg School of Business de la Universidad Northwestern de los Estados Unidos, el método adapta el utilizado para medir el valor de una marca valorizando los activos intangibles de las empresas aplicando el concepto de que el valor de los activos intangibles es igual a la capacidad de una empresa de su-

perar el desempeño de un competidor medio que posee activos tangibles semejantes.

Aunque suena complicado, el cálculo no es difícil. Aquí un ejemplo del procedimiento citado en el libro "Medición y Valorización del Capital Intelectual" de Gonzalo Martínez Viloria, Domingo Nevado y Víctor López Ruíz con datos de la compañía Merck US del año 1997 [1]:

1. *Calcule los beneficios promedio antes de impuestos de los últimos 3 años.*

***Para Merck éste fue en 1997 de $ 3.694 millones***

2. *Vaya a los cuadros de los balances de los mismos 3 años y obtenga el valor promedio registrado a la finalización de cada ejercicio comercial de los activos tangibles (Patrimonio Neto).*

***$ 12.953 millones***

3. *Divida la ganancia (punto 1) por los activos para obtener el ROA (Return on Assets o retorno sobre los activos)(punto 2)*

***28,5%***

4. *Averigüe y haga el mismo cálculo del ROA promedio de la industria para los mismos 3 años.*

***Para la industria farmacéutica de EEUU fue del 9,9%***

5. *Calcule el "retorno excedente". Para ello multiplique el ROA promedio de la industria (9,9%) por los activos tangibles promedio de la empresa ($ 12.953 millones). El valor que obtenga réstelo del las ganancias antes de impuesto del punto 1 ($ 3.694 millones).*

***Para Merck, el excedente fue de $ 2.410 millones***

*Ese valor representa lo que gana Merck en más sobre sus activos respecto de lo que lo hacen sus competidores.*

---

[1] Martínez Viloria, Gonzalo; Nevado Peña, Domingo y López Ruíz, Víctor Raúl: Medición y Valoración del Capital Intelectual. Fundación Escuela Organización Industrial. Madrid y Sevilla, 2008.

6. *Páguele al fisco. Calcule el impuesto  promedio de los 3 años sobre los ingresos y multiplíquelo por el excedente del retorno. El número que obtenga, réstelo del excedente del retorno a fin de obtener el valor después de impuestos (que le da el valor atribuible a los activos intangibles)*

***Para Merck (con una tasa impositiva promedio de 31%) fue $ 1,660 millones***

7. *Calcule el valor presente neto del Premium. Hágalo dividiéndolo por una tasa de descuento apropiada, como por ejemplo la que utiliza la empresa para calcular el costo sobre su capital.*

***Utilizando una tasa arbitraria del 15% esto da, para Merck, $ 11.100 millones***

Los 11.100 millones de dólares corresponden al valor calculado de los activos que no aparecen en los cuadros de su balance, y por lo tanto refleja lo que le costaría a un comprador crear esos activos desde la nada. En definitiva es una medida de la habilidad de Merck de utilizar sus activos intangibles, superando en aspecto a otras compañías de su ramo.

De acuerdo a Steward [1] esta medida de comparación del desempeño entre empresas del mismo sector también nos dice que si el valor de sus intangibles de una empresa es bajo o decreciente, significaría que está aplicando mas sus recursos en inversiones tangibles, por ejemplo en inmuebles, de lo que está invirtiendo en desarrollar una marca, la investigación o su reputación en el mercado. Pero si se presentara un valor creciente, esto puede señalar que la empresa está generando la capacidad de producir futuros flujos positivos de caja.

## La vulnerabilidad de los intangibles

Afirmar que la de Enron es una de las caídas más espectaculares en una ola de fracasos empresariales es casi una obviedad. Menos conocidas fueron las caídas de otras empresas norteamericanas como el pionero de la banda ancha Global Crossing, WorldCom y la italiana Parmalat. La empresa de fotografía Polaroid, en el momento de acogerse a la protección por bancarrota en 2001, tenía más de 3.000 patentes. Sin embargo tan

[1] Stewart, Thomas A.: La Nueva Riqueza de las Organizaciones, Capital Intelectual. Gránica Editores. Buenos Aires. 1998

asombroso como su vertiginosa caída ha sido lo poco que han dejado atrás.

En febrero de 2002, en el informe semestral del Fondo Monetario Internacional, el entonces presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos, Alan Greenspan, sostenía que: *"Como pusieron de relieve los recientes sucesos entorno del caso Enron, una empresa es inherentemente frágil si su valor agregado emana más de los conceptuales* (intangibles, en la terminología de Greenspan) *que de los activos físicos. Un activo físico, ya se trate de un edificio o una línea de montaje de una industria automotriz, tiene la capacidad de producir bienes aún cuando la plana ejecutiva de la empresa haya perdido su reputación y caído en el descrédito. El descenso abrupto de Enron ilustra efectivamente la vulnerabilidad de una compañía cuyo valor de mercado descansa en gran medida en la capitalización de su reputación. Los activos físicos de una empresa representan así tan solo una pequeña proporción de sus activos. La confianza y la reputación pueden desaparecer de la noche a la mañana. Una fábrica, no."*

Esta idea de la fragilidad de los intangibles no es compartida por Baruch Lev, quién analizó el caso Enron y determinó que la diferencia de 64.000 millones de dólares entre los valores de libro y la valuación de mercado de la empresa a fines de 2000 se debía fundamentalmente a un análisis deficiente por parte de los analistas institucionales y financieros. Lev no halló ninguna inversión significativa en intangibles que hubiera realizado Enron en la década de 1990[1]. Salvo la inversión por 810 millones de dólares en un software para la actividad de *trading,* la empresa no había invertido absolutamente nada en intangibles. Durante los últimos tres ejercicios, previos a su desplome, tan solo había registrado 20 patentes, relativamente antiguas, en contraste con, por ejemplo IBM que -solo en el año 2000- registró más de 3.500. Enron tampoco informó sobre inversiones en otros intangibles, como el entrenamiento de personal o en gastos de adquisición de nuevos clientes o desarrollo de marcas. Como sostiene Lev, "*los intangibles no caen del cielo, requieren fuertes y sostenidas inversiones que Enron obviamente decidió no realizar (...) la mejor evidencia de que Enron careció de intangibles sustanciales es que su defunción generó con mucho espectáculo solo algunas olas en el mercado del trading de energía, pero no tuvo prácticamente efecto en los precios de la electricidad. Los intangibles, por definición, son factores únicos de producción (de valor) que no pueden ser fácilmente imitados por los competidores. El hecho de que la competencia de Enron haya rápidamente lle-*

[1] Lev, Baruch: Where Have all of Enron 's Intangibles Gone?. Journal of Accounting and Public Policy. 21, págs. 131-135, 2002.

*nado el vacío dejado por la empresa, es consistente con la existencia de intangibles que le dispensaron a los competidores importantes ventajas competitivas”.* En cuanto a donde fueron a parar los intangibles de Enron, Lev responde con un tajante: *“a ningún lado! Enron no poseyó intangibles importantes y eso, aunque parezca exagerado, es elocuente. Y la manipulación de utilidades no cuenta como un intangible”*

Volviendo a la cita de Greenspan, Lev coincide en que los intangibles son de hecho activos frágiles, pero los “verdaderos” intangibles –sostiene- no son totalmente dependientes de la reputación de los ejecutivos. Cita el caso de la conducción de IBM durante la década de 1980 a principios de los 90, que llevó a la compañía al borde de la ruina y a un total descrédito de la plana ejecutiva. Sin embargo los intangibles de IBM, como su capacidad de innovación, su excelente servicio al cliente y su fuerte marca corporativa no quedaron dañados seriamente. A partir de 1993, bajo la dirección de Lou Gerstner, la compañía se recuperó totalmente y con excelentes resultados.

A pesar de crear valor y hacer crecer a la organización, los intangibles son vulnerables ya sea por acción u omisión propia o por operaciones de terceros como se verá más adelante. La reputación engloba a todos los intangibles y por ello es el activo más complejo de manejar. Su desarrollo demanda mucho tiempo y por ello también es bastante estable. Sin embargo cuando la reputación corporativa es impactada por una crisis de gran magnitud, el daño puede llegar a ser irreversible.

**PARA TENER EN CUENTA**

**Los intangibles son activos capaces de producir un beneficio neto futuro**.

**En algunos sectores representan hasta el 80% del valor de mercado de las empresas**. El cálculo de su valor resulta de la diferencia entre la capitalización de mercado de la empresa y sus activos tangibles, (patrimonio neto).

**El conjunto de los intangibles conforman la reputación corporativa**. Por este motivo constituyen la promesa de calidad, responsabilidad, ética, eficiencia y negocios rentables futuros detrás de la marca.

**Son mucho más frágiles que los activos tangibles**. La reputación cuesta años en construirse y puede llevar solo un instante en ser destruida.

Capítulo VI

# Identidad, Imagen y Reputación

*"Pocos ven lo que somos,*
*pero todos ven lo que aparentamos"*

Nicolás Maquiavelo

¿Quién soy? ¿Cómo me ven? ¿Qué opinan de mí? Tres preguntas que frecuentemente se confunden como si estuvieran relacionadas a un solo concepto y sin embargo implican respuestas a aspectos muy diferentes.

## La identidad

Cada individuo puede ser distinguido por sus roles, clanes o por su contexto. Creamos y mantenemos al mismo tiempo identidades múltiples y frecuentemente paralelas, las que intercambiamos según la necesidad y sin segundas intenciones. Como hombre puedo ser padre, hermano o marido. Puedo cambiar entre mis identidades relacionadas a mi actividad laboral y las de mis actividades privadas. Mis empleados, con los cuales mantengo una relación distante, tal vez nunca asocien mi persona con el rol que ocupo en la empresa. Soy miembro de una cantidad de clanes, desde clubes deportivos, grupos de amigos, programas de capacitación laboral o asociaciones profesionales. Los ejemplos sobran. Lo que es importante es el contexto de cada una de esas identidades. Si por ejemplo trabajo en un equipo que está abocado a la solución de una gran crisis, mi identidad estará muy asociada al rol vinculado a la amenaza común. Sin embargo podré sostener ese rol solo por un tiempo mientras esté en estado de alerta porque la identidad contextualizada y el comportamiento asociado a ella no puede ser transferida fuera del contexto en que se asume.

El concepto básico detrás de la idea de identidad es responder a la pregunta ¿quiénes somos? Y eso ya nos da la pauta de que está relacionado con la personalidad, es decir con el tipo de persona u organización que somos.

Pero eso es sólo una parte de la historia. La identidad es diferente de la personalidad en aspectos importantes. Las personas o empresas pueden compartir rasgos de personalidad con otras pero compartir una identidad sugiere algún tipo de compromiso de nuestra parte porque identificarnos con una identidad o grupo en particular requiere de una elección. Elección para la cual a veces tenemos más opciones que otras.

Existen ciertas estructuras o fuerzas que modelan nuestra identidad que están fuera de nuestro control y otras que sí podemos controlar. Mientras la personalidad describe las cualidades y características psicológicas internas que los individuos o las instituciones  pueden tener, como ser abiertas o reservadas, agresivas o integradoras, la identidad requiere algún elemento de decisión por nuestra parte. Por ejemplo, puedo ir a los partidos de fútbol los sábados porque me gusta gritar a viva voz y llevar puesta la camiseta de mi equipo e identificarme con la hinchada. En el caso de tratarse de una empresa, ésta puede asociarse con una causa determinada porque desea demostrar a todo el mundo su grado de compromiso social en ese tema específico. Podemos ser caracterizados por nuestros rasgos de personalidad, algo que no controlamos, pero nos identificarnos en forma activa con una cierta identidad, algo que parte de nuestra iniciativa. Los ejemplos ponen en relieve la importancia de identificarnos con algo (con un grupo en el caso de la persona, con una causa en el caso de la empresa) mientras nos diferenciamos del resto.

Cuando conocemos a otra persona por primera vez, solemos preguntarle de dónde viene, a que se dedica y preguntas similares, para establecer su identidad y ver que tenemos en común con ella y qué nos diferencia. Si estamos en un país exótico y escuchamos a una persona hablar nuestro idioma, ambos reconoceremos que algo nos une y sentiremos una sensación de pertenencia. Del mismo modo, cuando vemos que otro usa el distintivo de una organización a la cual también pertenecemos, nos identificamos con él. Es lo que buscan las marcas: crear un sentido de pertenencia. ”Pertenecer tiene sus privilegios” rezaba el eslogan de American Express. Nuestra identidad manifiesta la dualidad de las similitudes y las diferencias que tenemos con los demás

¿Cómo sabemos quiénes son iguales a nosotros? ¿Qué información utilizamos para categorizar a los demás y a nosotros mismos? Como se ve en los ejemplos anteriores, lo que a menudo es importante es un símbolo, como una insignia, una bufanda, el idioma que hablamos o la marca de ropa que usamos. A veces es obvio. Una marca puede ser una declaración pública tácita de que nos identificamos con un grupo o un estilo de vida en particular. Otras veces la identificación es más sutil, pero en todos los

casos los símbolos y las imágenes son importantes para establecer las formas en que compartimos las identidades con algunas personas y nos distinguimos como diferentes de los demás.

En este sentido, aunque como individuos tenemos que asumir las identidades de forma activa, éstas son necesariamente producto de la sociedad en que vivimos y nuestra relación con los demás. La identidad proporciona un vínculo entre los individuos o las organizaciones y el mundo en que viven y les permite modelar activamente el "cómo" desean ser vistos por los demás. De ahí que la identidad involucra lo subjetivo y lo externo estableciendo una posición socialmente reconocida, reconocida por los demás, no sólo por mí.

Sin embargo, el "cómo me veo" (la identidad) y el "cómo me ven los demás" (la imagen) no necesariamente coinciden. Por ejemplo, individuos o empresas pueden verse a sí mismas como grandes triunfadoras, dignas de la atención pública y mediática y sin embargo ser vistas por sus públicos como intrascendentes.

El vínculo entre el YO y los demás no está dado únicamente por la conexión entre cómo me veo y cómo otros me ven, sino también por la conexión entre lo que quiero ser y las influencias, presiones y oportunidades de las que dispongo para imponer mi identidad, porque frecuentemente existen limitaciones materiales, como la falta de recursos, o sociales, como las percepciones de los demás, sobre todo cuando están influenciadas por estereotipos o prejuicios.

En síntesis,

- La identidad no solo se refiere a "quién soy" sino y fundamentalmente a "quién quiero ser" y "como quiero ser percibido".
- Comprende un vínculo entre el "yo" personal o de la organización y su entorno social.
- Su construcción presupone la participación activa de quien ejerce la identidad. En su función de identificarnos con algunos y diferenciarnos de los demás, el proceso requiere de símbolos y representaciones (imágenes).
- Existe una cierta tensión entre el grado de control que tengo en la construcción de mi identidad y el grado de control o de limitaciones que son ejercidas por mi entorno en esa tarea.

Para los estudiosos de la reputación corporativa como Fombrun, la "identidad" es la razón de ser de una organización. Es, simplemente, lo que la

organización representa por encima de todo lo demás. Las organizaciones como los individuos, tienen identidades múltiples. La investigación realizada por George Chency de la Universidad de Colorado y cuyos resultados están plasmados en su libro *Rethoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities* (La Retórica en una Sociedad Organizacional: Gestionando Múltiples Identidades), es compatible con la proposición de que las identidades múltiples no plantean ningún conflicto, siempre y cuando una de ellas sea clara y dominante[1]. Johnson & Johnson, por ejemplo, no trata sólo de desarrollar, fabricar y comercializar productos de calidad en el mercado de la salud sino que también busca beneficios lo suficientemente grandes como para atraer a los accionistas, recompensar a sus empleados e impulsar la investigación. Pero el compromiso de servir a los pacientes y a la comunidad médica, según lo expresado en el credo de la compañía, quedó demostrado en la respuesta que la compañía dio a la crisis del Tylenol de 1982. La de una empresa responsable que se preocupa por sus públicos ha sido claramente la identidad dominante de Johnson & Johnson en los últimos años.

Junto a las comunicaciones y a la conducta de la empresa, un aspecto sumamente importante de la identidad corporativa es la apariencia visual. Las empresas usualmente invierten una gran cantidad de recursos en definir y difundir su identidad visual, porque siendo parte de su personalidad, es la representación física de la promesa detrás de la marca y como tal influye en la percepción que los públicos tienen de ella.

El principal aspecto de la identidad corporativa es el *branding*, o gestión de marca. El logotipo que es solo la representación visual de la marca, es a menudo el centro del *branding* porque como símbolo de la identidad corporativa es fácilmente reconocible y establece su diferenciación en el mercado. El *Branding* normalmente incluye un conjunto de directrices que rigen la forma de representación visual de la marca, como las paletas de colores, tipografías, diseños gráficos, físicos y de páginas web y otros métodos para asegurar su coherencia y continuidad visual. Estas directrices son generalmente formuladas en un conjunto de herramientas llamadas manuales de identidad corporativa.

La imagen de marca de las grandes empresas suele ser muy familiar para los consumidores, lo que demuestra cuán poderoso es el aspecto de de la imagen visual de las compañías, sobre todo en el caso de las empresas de consumo y de bienes durables. La mayoría de los consumidores de todo el mundo, reconocerían de inmediato la tipografía y los colores clásicos de

[1] Chency, George: Rethoric in an Organizational Society: Managing Multiple Identities. University of South Carolina Press, 1991.

la etiqueta de Coca-Cola, la estrella de Mercedes Benz o la combinación de colores amarillo y rojo de McDonald's. Del mismo modo el estilo uniforme de las comunicaciones publicitarias, la promoción o el servicio de atención telefónica contribuyen a proyectar una luz positiva sobre la empresa y contribuye a la recordación de la marca alentando a los consumidores a pensar en la empresa cuando necesitan un producto o servicio específico.

Por último, el comportamiento corporativo y la ética constituyen la tercera pata y un componente crucial de la identidad corporativa. Debido a que algunos consumidores en realidad basan sus hábitos de compra sobre cómo las empresas actúan, muchas compañías se centran en presentar una imagen muy específica. Por ejemplo fomentan el uso de energías renovables, rechazan públicamente ciertas prácticas de negocios, o a proveedores de países donde se explota la mano de obra o desprecia el cuidado ambiental. En este aspecto la cultura organizacional y los valores corporativos constituyen la herramienta que apalanca este aspecto de la identidad organizacional. La garantía de que la empresa está actuando de una manera que es consistente con su identidad, es la promesa básica utilizada en el manejo de su reputación.

Desde el punto de vista interno la identidad organizacional tiene una influencia significativa sobre la identificación de los empleados y por lo tanto sobre la creación de la confianza de éstos en la organización. Es en este sentido un factor clave de su éxito porque –como se ha comprobado– a mayor confianza, mayor es también el compromiso con la organización. Este vínculo entre identidad organizacional y confianza de los empleados hacia la empresa es recíproco.

Sin embargo la confianza de los colaboradores en la empresa por sí sola no genera identificación, en cambio una identidad organizacional fuerte sí incide en la identificación de sus miembros con ella, y eso a su vez genera confianza. Cuanto más fuerte es la identidad organizacional tanto mayor es también la intensidad con que las personas de la organización se identifican con "su" empresa a través de un mayor compromiso con ella y con sus objetivos.

## La imagen

La idea que tenemos de "la imagen" es mucho más cotidiana que la que podemos tener del concepto de identidad porque hoy en día forma parte de nuestro vocabulario diario. Todo tiene una buena o mala imagen y pa-

reciera que la imagen es el filtro social del “pasa” o “no-pasa”. Los políticos luchan por su imagen porque falsamente creen que es sinónimo de votos para lo cual gastan ingentes sumas en sondeos de opinión. La imagen está atada en gran medida a los medios de comunicación, sobre todo a la televisión. Quién no aparece por la pantalla chica “no existe”. Y para lograr estar, muchos no vacilan en ventilar las intimidades más escandalosas o asumir roles que rayan con el ridículo.

Desde lo conceptual, la imagen está asociada a lo formal, a lo externo, a lo superficial, a la declamación, a lo emocional. Es el impacto. Es el amor u odio a primera vista, de ahí el viejo refrán que dice que “Nunca se tiene una segunda oportunidad para causar una primera impresión.”. En definitiva, la imagen es lo que percibimos en forma instantánea.

A la imagen se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada por el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo. En este sentido es importante porque –como se dijo– es la que deja la primera impresión en la mente de las personas. Y como dice el refranero popular: “*a la hora del amor la primera impresión es lo que cuenta*”.

Imagine que usted se encuentra en una situación de transito muy densa y delante de su automóvil circula en su misma dirección una camioneta todo terreno último modelo, de gran porte y con los vidrios polarizados oscuros. En su parabrisas trasero lleva pegadas varios *stickers*, algo muy común entre aquellos automovilistas que desean verse identificados con una institución, marca o causa.

El transito es interrumpido por un paso a nivel con las barreras del ferrocarril bajas y usted, con su auto detenido esperando el paso del tren, invariablemente se pone a mirar los distintos autoadhesivos. Allí hay uno que dice “Encuentro Matrimonial”, otro de un famoso club de campo, dos con los escudos de una renombrada escuela de señoritas y de una afamada universidad, otro de una asociación de criadores de ganado y de una asociación de criadores de caballos; uno de un campeonato de golf y de un club náutico y otro de un club de polo. Como el tren tarda en pasar, usted se pregunta cómo será la persona que maneja ese automóvil y instintivamente, casi en forma inconsciente, traza su perfil. “Hombre de mediana edad de familia católica (encuentro matrimonial) y de fortuna (automóvil costoso, campos, colegio y universidad cara), con hijos adolescentes (al menos una hija en el colegio) y otro u otros algo mayores en la Universi-

dad. Es ganadero y practica varios deportes (polo, golf y náutica) y posiblemente sea dueño de una embarcación importante.

Finalmente pasa el tren, se levantan las barreras y reanuda el tránsito el cual sin embargo debe volver a detenerse al poco tiempo ante un semáforo. Usted se acerca nuevamente a la camioneta mientras se pregunta si el perfil que esbozó de esa persona absolutamente desconocida para usted, responderá a la realidad. Mientras tanto ha alcanzado al vehículo y queda a la par desde donde logra divisar al conductor. Menuda es su sorpresa cuando descubre que quien conduce ese automóvil no ese rico hacendado cincuentón que usted imaginó, sino... una anciana monja!

¿Qué sucedió? Algo muy simple y que ocurre con mayor frecuencia de lo que suponemos: la imagen que se había construido de la otra persona nada tiene que ver con su identidad real. Este ejemplo ficticio y algo exagerado es útil para poner de relieve que mientras la identidad es la lenta construcción del YO y de lo que queremos que otros vean en nosotros o en nuestra organización, la imagen es lo que el escritor norteamericano y premio Nobel, Thornton Wilder (1897-1975) calificaba de una “cara prestada”, una máscara al servicio de la vanidad. “Vanitas vanitatum et omnia vanitas” ("vanidad de vanidades, todo es vanidad") dice la Biblia para expresar la naturaleza transitoria y superficial de la vida frente a lo inexorable de la muerte. La frase sin embargo también nos remite a la superficialidad de la presunción y el envanecimiento. Vanidosos son aquellos que solo se ocupan y preocupan de su imagen personal. Aquellos para los cuales conseguir la aprobación y el aplauso de los demás es una de las principales motivaciones de sus actos. Para un vanidoso lo importante no es lo que es, sino lo que aparenta ser, y esa imagen le viene reflejada en el espejo de la consideración ajena.

Todos gustamos de la admiración de los demás por lo que de alguna manera todos somos vanidosos. Sin embargo los vanidosos en grado máximo son aquéllos en que esta nota caracterológica presenta una predominancia clara respecto a las demás de su personalidad y se manifiesta en su comportamiento con una intensidad bastante superior a la de las personas no (tan) vanidosas. Al vanidoso, al adorador de su propia imagen se lo reconoce midiendo cuántos de sus comportamientos y en qué grado vienen motivados por el aplauso ajeno, por el reconocimiento de su “dignidad”, en definitiva por el trabajo que hace de la construcción de su propia imagen. No de su reputación que como veremos es otra cosa.

En este sentido imagen y vanidad son primos hermanos. El vanidoso perfecto es aquel que ha hecho de la inducción de la percepción que otros

tienen de él el objeto de su vida. Es como el que regala un paquete vacío con el más aparatoso y espectacular de los envoltorios. El paquete, naturalmente es él mismo que, de tanto empeñarse en adornarlo no tiene ni tiempo ni capacidad para descubrir que carece de poca o ninguna sustancia. Así la vanidad opera a modo de venda sobre la inteligencia, anulando la mínima capacidad de autocrítica y distorsionando hasta la caricatura grotesca la visión objetiva de la realidad. A quien preocupa solo su imagen, es decir la percepción superficial que otros tienen de él, no entiende la diferencia entre oro y dorado. No es oro todo lo que brilla y el brillo de la imagen no es garantía de prestigio.

## La reputación

La reputación va mucho más allá. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es el emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.

La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud, a la conducta y a la ética de las personas y de las instituciones. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama, que es parte de la de la construcción de la imagen. En este sentido, como se dijo más arriba, la reputación es el resultado de la consistencia o no, de cómo el individuo o la empresa materializa la promesa que emana de su identidad. El siguiente cuadro muestra las principales diferencias entre los conceptos de imagen y reputación:

| **Principales diferencias entre Imagen y Reputación** | |
|---|---|
| **Imagen** | **Reputación** |
| Es controlada por la empresa. | Es controlada por los *stakeholder* |
| Se construye. | Se gana. |
| Cada persona puede tener imágenes (percepciones) diferentes de la misma empresa en diferentes momentos. | Es la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo (distintos *stakeholders* pueden tener distintas percepciones de |

| | |
|---|---|
| | la misma empresa) |
| Es una fotografía instantánea (del momento en que se encuesta al público) | Es la secuencia y suma de muchas imágenes a través del tiempo. Es la película. |
| Puede modificarse cuando y como se desee. | Reposicionarla es muy difícil. |
| Es de carácter coyuntural. | Es de carácter estructural. |
| Gira alrededor de la publicidad. | Gira alrededor de la cultura organizacional. |
| La publicidad puede crear una imagen sin que exista una definición clara de la reputación. | La reputación puede ser ganada sin publicidad. |
| Se basa fundamentalmente en lo visual e icónico, en lo que se muestra. | Se basa fundamentalmente en lo verbal y en la conducta. En lo que se dice y se hace, es decir, en la coherencia. |
| Genera expectativas. | Genera valor. |

Susana Giménez es posiblemente la conductora más simpática, profesional y renombrada de la televisión argentina. Famosa en casi toda América Latina, es -como diva del mundo del espectáculo– una persona muy preocupada por su imagen pública. De hecho, ninguna fotografía suya se publica en las revistas del corazón y del espectáculo sin que haya sido producida y/o autorizada por sus agentes. De este modo se preserva su imagen más allá del paso de los años porque el *Photoshop* logra lo que ni la cirugía plástica puede remediar. Sin embargo, a la hora de analizar su historial profesional aparecen algunas manchas como escándalos sentimentales y un dudoso programa de televisión con el cual hizo fortuna lucrando con donaciones de televidentes incautos (muchos de ellos de escasos recursos) que mediante llamadas sobrefacturadas al programa hacían sus donaciones a favor de la causa de un hogar de niños carenciados, el que finalmente al parecer solo recibió una fracción de lo que se le había prometido a través del show. Este caso, muy difundido en su momento, echa

–cuanto menos– un manto de duda sobre el comportamiento ético de la "Su". En otras palabras, Susana Giménez goza de una excelente imagen pero de una reputación cuestionada, aunque claro, no entre sus admiradores que son muchísimos.

En la vereda de enfrente se halla el físico germano-estadounidense Albert Einstein (1879–1955) superestrella de la ciencia moderna. A él le importaba bien poco su imagen. De hecho, casi todos los científicos chiflados de las películas están inspirados en su figura desalineada y de profesor despistado. Einstein jamás se peinaba, en contadas ocasiones usaba corbatas, las que odiaba, y su ridícula pose sacándole la lengua a un fotógrafo a la salida de un evento en la universidad de Princeton, pasó a ser un icono de la transgresión, vigente al día de hoy.

Einstein, sin embargo, se preocupaba mucho por su reputación. Fue convencido por dos de sus colegas, los científicos Leo Szilard y Eugene Wigner, para que firmara una carta dirigida al presidente Roosevelt, advirtiéndole de la necesidad de llevar a cabo un control sobre el uso del uranio, y en la que se solicitaban subvenciones destinadas a la investigación atómica. En aquel entonces ya el Proyecto Manhattan que culminaría con la construcción de las dos bombas que terminaron con la vida de un cuarto de millón de japoneses y las ciudades de Hiroshima y Nagasaki, estaba en curso. Tiempo después Einstein, que era un pacifista acérrimo y defensor de los derechos civiles, no vaciló en hacer público su arrepentimiento por el monstruoso engendro que había apadrinado. Lo hizo no solo por su convencimiento ético sino también para dejar a salvo su reputación. Desde su llegada a Estados Unidos en 1933 hasta su muerte en 1955, fue investigado y vigilado por el FBI que dirigía el temible J. Edgard Hoover, quien pretendía acabar con su reputación vinculándolo con el espionaje soviético. Sin embargo, ésta era tan sólida que aún los trucos más sucios a los cuales Hoover recurrió, no pudieron hacerle mella.

En realidad Einstein era todo lo contrario de lo que su imagen de "profesor distraído" proyectaba. Fue una persona interesada en los problemas políticos y sociales de su época y siempre consideró que debería utilizar su reputación y fama mundial para luchar contra la injusticia social. Fue un socialista convencido y un crítico feroz del racismo y la xenofobia. Cuando muchos otros permanecieron callados, él no dudó en usar su inmenso prestigio contra el senador McCarthy y su caza anticomunista de brujas.

## No todo es cuestión de dinero

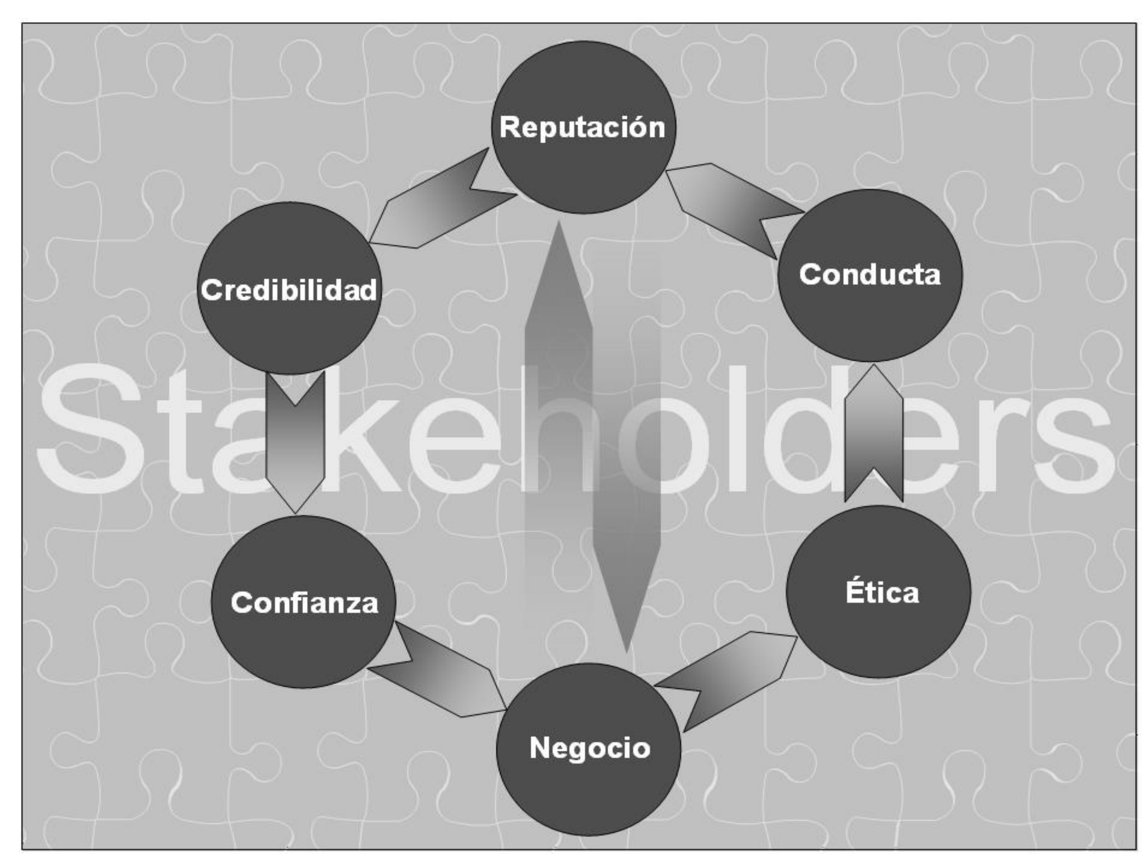
La imagen se puede construir con dinero. Cuanto más se invierta, más fácil será. La prueba está en los productos de probeta, como las grandes marcas, o figuras de la política y del espectáculo, amasadas con el apoyo de ingentes inversiones en publicidad, promoción y todo tipo de herramienta a las que nos tienen acostumbrados los profesionales del marketing y la publicidad.

El concepto del posicionamiento es una expresión que se ha hecho desde hace tiempo muy familiar entre aquellos que buscar anclar la imagen de una marca, un producto o un candidato en un estante en particular de la mente de las personas. La idea es simple: mediante la comunicación se asocian atributos que representan cualidades específicas que valoran ciertos públicos determinados, aquellos a los cuales se les quiere vender el producto en cuestión. Si la comunicación transporta los mensajes con emoción tanto más fácil será porque las emociones tienen un impacto mucho más fuerte en la mente de las personas. Las personas son seres emocionales y utilizan mayormente la razón para justificar sus emociones y hacerlas presentables. El humor, la sensualidad y la ternura expresados con creatividad, son caminos que aseguran el éxito a la hora de posicionar la imagen de un producto.

En cambio para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la construye con conducta, eficiencia, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. La base de una buena reputación es la integridad. El dar el ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tacita de quien goza de una muy buena reputación. La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana.

Como ya se dijo, una buena reputación otorga credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza. A su vez la confianza constituye la plataforma única sobre la cual es posible generar las transacciones colectivas, los negocios. En otras palabras: si no hay confianza mutua entre las partes, no hay negocio. De ésta manera si una compañía desea la lealtad de sus clientes y que éstos la recomienden –a ella o a sus productos– a terceros, deberá obrar con ética. Ética que moldea su conducta corporativa la que distingue –junto a la eficiencia y capacidad- su cultura organizacional que en definitiva es el punto de partida para ganar su reputación. De esta forma se cierra el círculo virtuoso. Y como lo muestra el gráfico y que se verá más adelante, la reputación tiene una relación directa con el negocio.

Una empresa reputada hace más y mejores negocios y una empresa que lidera su mercado a su vez mejora su reputación.

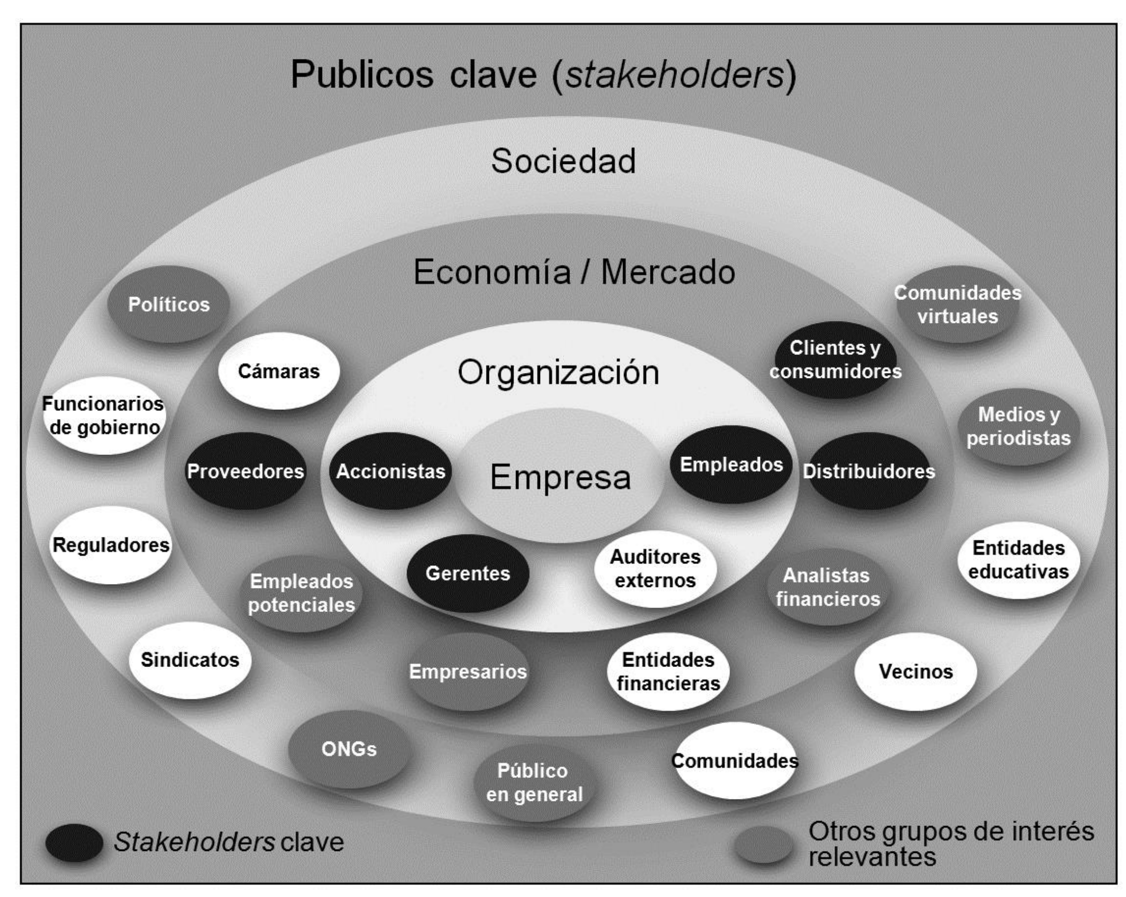



*Credibilidad, confianza, ética, conducta y reputación: un círculo virtuoso base de todo negocio.*

## El concepto de públicos de interés o *stakeholders*

Para poder entender como funciona el proceso en el cual se gana el prestigio es menester entender primero un concepto que se ha impuesto en el lenguaje de los negocios y que es el de *stakeholder* o públicos clave. Los *stakeholders* son individuos o grupos de personas organizadas que tienen un interés especial o toman un riesgo apostando de una u otra forma a la organización. Por ello también se los denomina “públicos de interés”.

Si bien la idea de *stakeholder* se utilizó por primera vez en el Stanford Research Institute en 1963, definiéndolos como aquellos grupos sin cuyo apoyo toda institución dejaría de existir, quien desarrolló realmente este concepto fue Edward Freeman, ex profesor de administración en la Universidad de Minnesota y de la Escuela de Administración Wharton y actual director del Darden's Olsson Center for Applied Ethics de la Universidad de Virginia.




*Grupos de interés que afectan o son afectados por la empresa*

Partiendo de la idea de que el axioma básico tradicional del capitalismo, que parte de los supuestos de la competencia, los recursos limitados y en que el ganador se lleva todo, debía ser replanteado porque deja poco espacio para el análisis ético de la economía y los negocios, Freeman sugirió en su trabajo *Strategic Management: a Stakeholder Approac*h de 1984, la necesidad de reemplazar el Modelo de Gestión de las empresas focalizado en sus accionistas (*stockholders* o tenedores de acciones) por otro orientado también a los empleados, consumidores, proveedores y competidores. Según su propuesta, los cambios en el medioambiente en que operaban entonces las compañías se habían vuelto tan turbulentos y relevantes para el logro de sus objetivos, que los empresarios necesitaban desarrollar formas de entendimiento acerca de la dinámica de estos grupos de interés, para lo cual debían primero comprender sus necesidades y expectativas igualmente cambiantes. Freeman llamó a estos grupos, que si bien no eran accionistas pero que igualmente tenían un interés legítimo en lo que la empresa hace, *stakeholders* (tenedores de riesgos o apostadores), y los definió como "todo grupo que es afectado o puede verse afectado por la operación de una empresa en la consecución de sus objetivos". Su posición se centró en la idea de que los públicos interesados, los *stakeholders*, se hallan acoplados a la creación de valor de las empresas y

que por lo tanto éstas debían no solo pensar en la creación sino también en la captación de valor.

Freeman, que desde entonces ha escrito varios libros más sobre los *stakeholders*, reconoce que los empresarios han hecho mucho por entablar una fructífera relación con estos grupos de interés, pero sostiene que el problema reside en que se han concentrado únicamente en los grupos a los que él denomina “tradicionales”, es decir, los accionistas, los clientes, los empleados, y los proveedores, pero que poco han hecho para comprender y comunicarse con los que llama “influenciadores” (*influencers*), “demandantes” (*claimants*), “actores” (*constituents*) o simplemente “grupos de interés”.

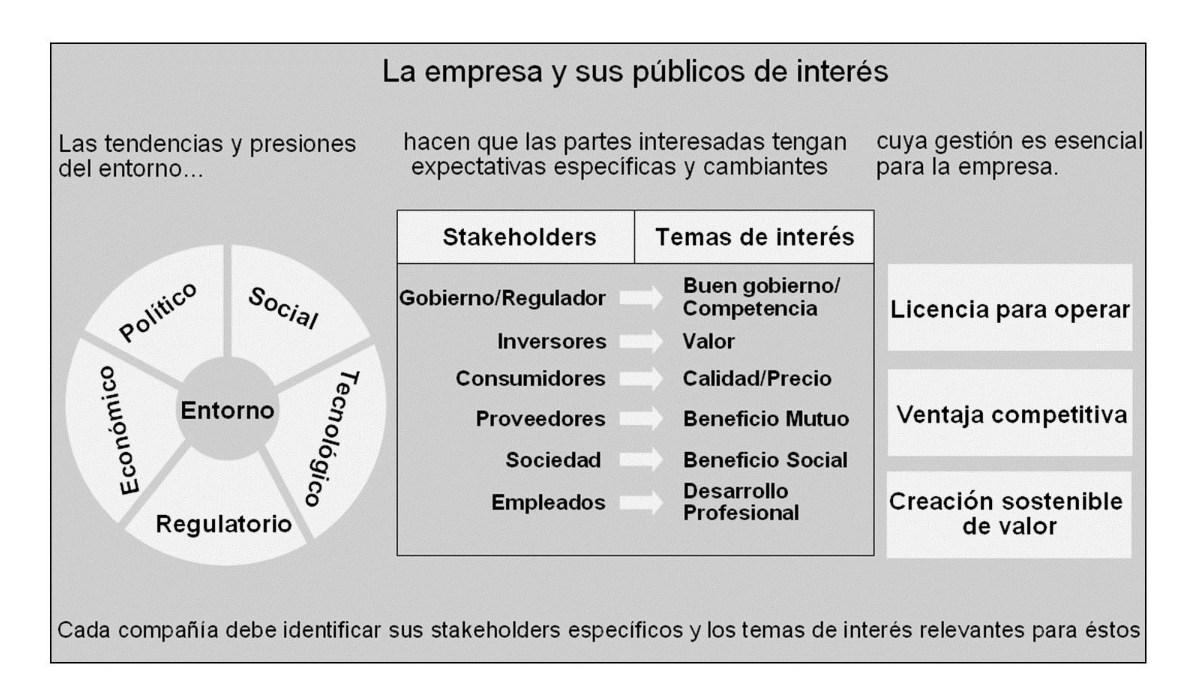
En 1995 el canadiense Max Clarkson[1] propuso, sobre la base de la obra de Freeman, una clasificación de los *stakeholders* en primarios y secundarios, según dependa o no de ellos la supervivencia de la empresa. Los primeros son aquellos vinculados directamente con la empresa, como los accionistas, inversores, clientes, empleados, consumidores, proveedores y el gobierno. Los *stakeholders* secundarios son en cambio aquellos no involucrados en forma directa pero que pueden ejercer una influencia indirecta sobre el giro de la empresa de modo de impactarla positiva- o negativamente, como las ONG, los políticos y legisladores, la comunidad o los votantes.

Clarkson también clasificó a los *stakeholders* en voluntarios o involuntarios según estén expuestos a cierto grado de riesgo voluntario como consecuencia de haber invertido alguna forma de capital humano, financiero o algo de valor en la empresa, o por el contrario, hayan sido puestos en situación involuntaria de riesgo por actividades propias de la empresa.

A partir de los postulados de Freeman se impuso la idea de que las empresas son parte de una estructura social altamente compleja en la cual la focalización unilateral en las ganancias y en la rentabilidad ya no define su éxito. Por ello según el autor, la cuestión no se limita solo a reconocer que “ellos” (los *stakeholders*) están allá afuera. Las empresas deben entender cómo piensan, cómo operan, cómo instalan los temas, cuán importantes son, la trascendencia que tienen para ellos ciertos asuntos y qué voluntad manifiestan en aplicar sus propios recursos con el objeto de contribuir o dañar a la compañía.

[1] Clarkson, M. B.: A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review, 20, 92–117. 1995.

Debido a las crecientes posibilidades y herramientas de comunicación, las organizaciones enfrentan una opinión pública cada vez más crítica que cuestiona y juzga la legitimidad de su accionar. Un público que, llegado el caso, ya no dudará en llegar hasta las últimas consecuencias para expresar su oposición, apelando a formas que van desde las huelgas, piquetes y manifestaciones públicas, pasando por el boicot a productos o servicios y la publicación de sitios de Internet anti-empresa, hasta la presión sobre legisladores y organismos del Estado para obligar a las compañías a hacer lo que ellos consideran correcto.




En 1997 Ronald Mitchell, de la universidad de Victoria, Canadá, junto a Bradley Agle y Donna Wood, ambos de la universidad de Pittsburg, Estados Unidos, publicaron su hipótesis según la cual los *stakeholders* pueden incidir o ser afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada, en diferente grado, en la medida en que posean simultáneamente entre uno y tres atributos básicos, a saber: **poder, legitimidad y urgencia**[1]. Los actores que no poseen al menos uno de estos atributos, no afectan ni son afectados por los resultados de la organización y por lo tanto no son considerados como *stakeholders*.

Los *stakeholders* que poseen los tres atributos simultáneamente son categorizados como *definitivos*, en tanto que aquellos que sólo poseen uno o dos de los tres, son definidos como *inactivos* (*latentes), discrecionales, demandantes, dependientes, dominantes* o *peligrosos* respectivamente.

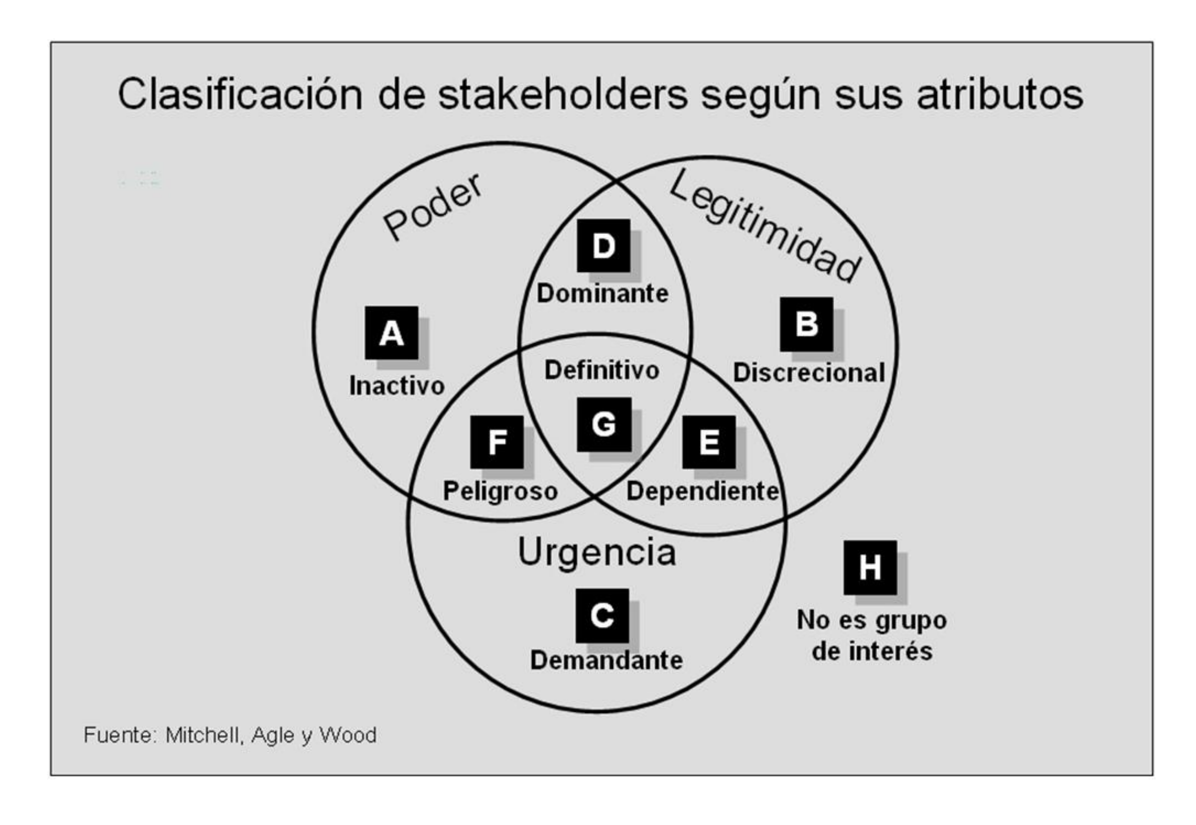
[1] Mitchell, R. K., Agle, B. R. y otros: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review **2**2: 853–886. 1997.

Hay *relación de poder* cuando el *stakeholder* es el dominante (por ejemplo cuando tiene la capacidad para lograr que la empresa haga algo que de otra manera no hubiera hecho) o cuando existe una dependencia mutua. Las bases del poder son la coerción (por temor o por la fuerza), las acciones utilitarias (como los incentivos) o las acciones normativas (como las regulaciones y leyes).

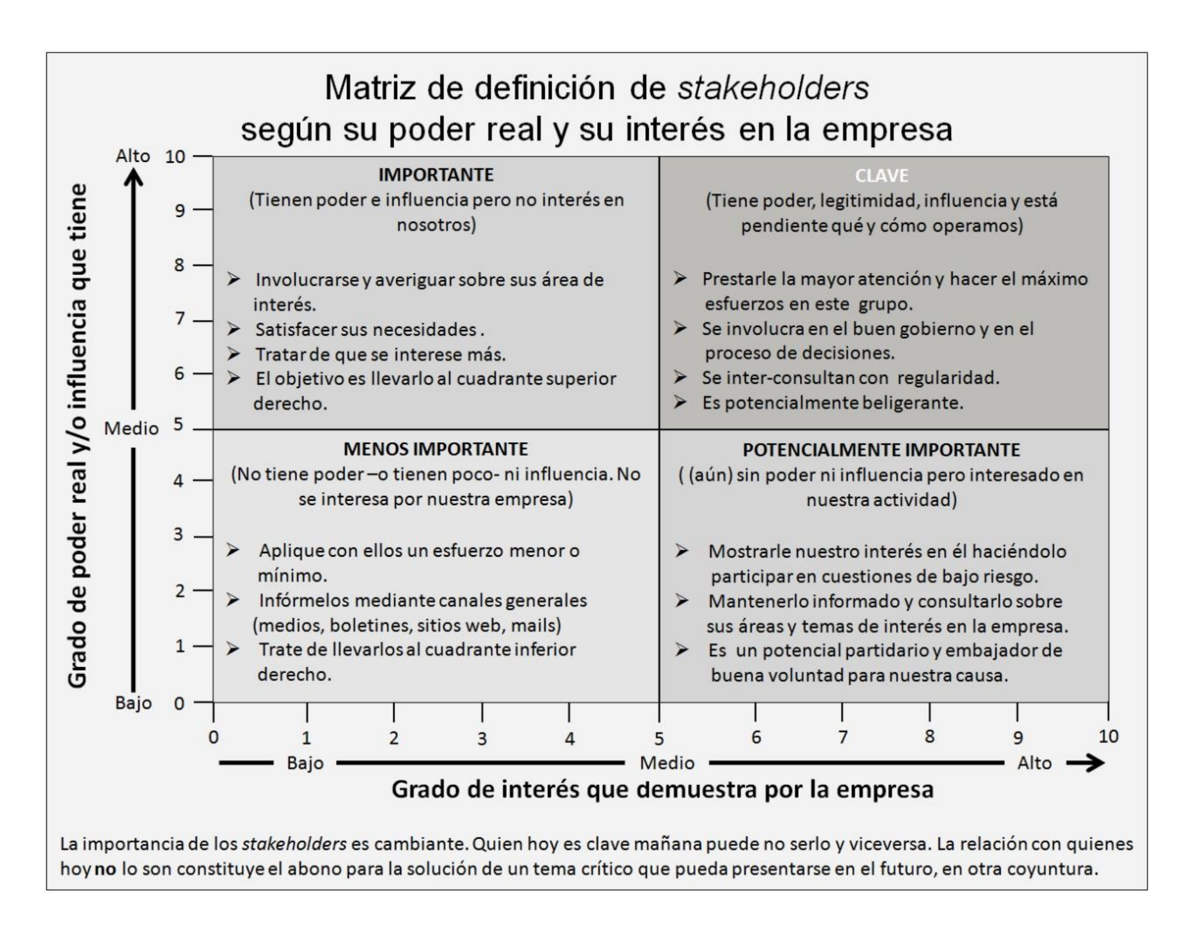
Hay *legitimidad* cuando existe el supuesto o la percepción generalizada de que las acciones del *stakeholder* son deseables, adecuadas o apropiadas en el marco del sistema social de normas, valores, creencias o definiciones. Las bases de la legitimidad provienen del campo individual, organizacional o social.

Finalmente hay *urgencia* cuando existe una demanda para que los derechos o reclamos de los grupos interesados sean atendidos de manera inmediata. Urgencia existe también cuando se presentan en forma conjunta una sensibilidad temporal (la atención sobre el asunto no puede retrasarse) y una situación crítica debido a la importancia del derecho afectado o del reclamo del grupo interesado.

El valor de la clasificación de Mitchell, Agle y Wood radica en la posibilidad de tener una visión panorámica sobre la importancia relativa de los *stakeholders* y definir en consecuencia las estrategias a seguir con ellos.



Una clasificación similar pero llamada “mapa de stakeholders” basado en la clásica matriz de riesgos permite ordenar rápidamente nuestros públicos de interés de tal modo que nos facilita establecer una estrategia general de tratamiento de cada uno de ellos. Al igual que la clasificación de Mitchel los discrimina según su poder real, influencia e interés en la empresa pero sin considerar su grado de legitimidad al que da como supuesto.




## Un grupo de interés clave: los inversores

Entre todos los *stakeholders* quiero resaltar a uno que frecuentemente es de poca o nula incumbencia directa del Chief Reputation Officer o dircom 2.0 debido a que, en las grandes corporaciones es atendido por un área específica llamada Relación con los Inversores (R.I.) o *Investor Relations* y el cual se encuentra en la órbita del director económico-financiero. Se trata de los inversores y en particular aquellos que tienen una influencia sobre ellos, especialmente los analistas financieros, un grupo de interés particular que tiene un gran ascendiente sobre el éxito o fracaso comercial de las empresas que cotizan en bolsa.

A fin de tener relaciones eficaces con estos actores multidimensionales sumamente interconectados, las corporaciones globales hacen grandes esfuerzos por mantener aceitadas las comunicaciones con ellos. Quienes integran el área de *Investor Relations* son tanto expertos en finanzas como en regulaciones y comunicaciones corporativas y comprenden las sutilezas, la complejidad y el entrelazamiento del mundo de las finanzas.

La actividad de relacionamiento con los inversores tiene en sí misma dos dimensiones que resultan en las dos caras de una misma moneda:

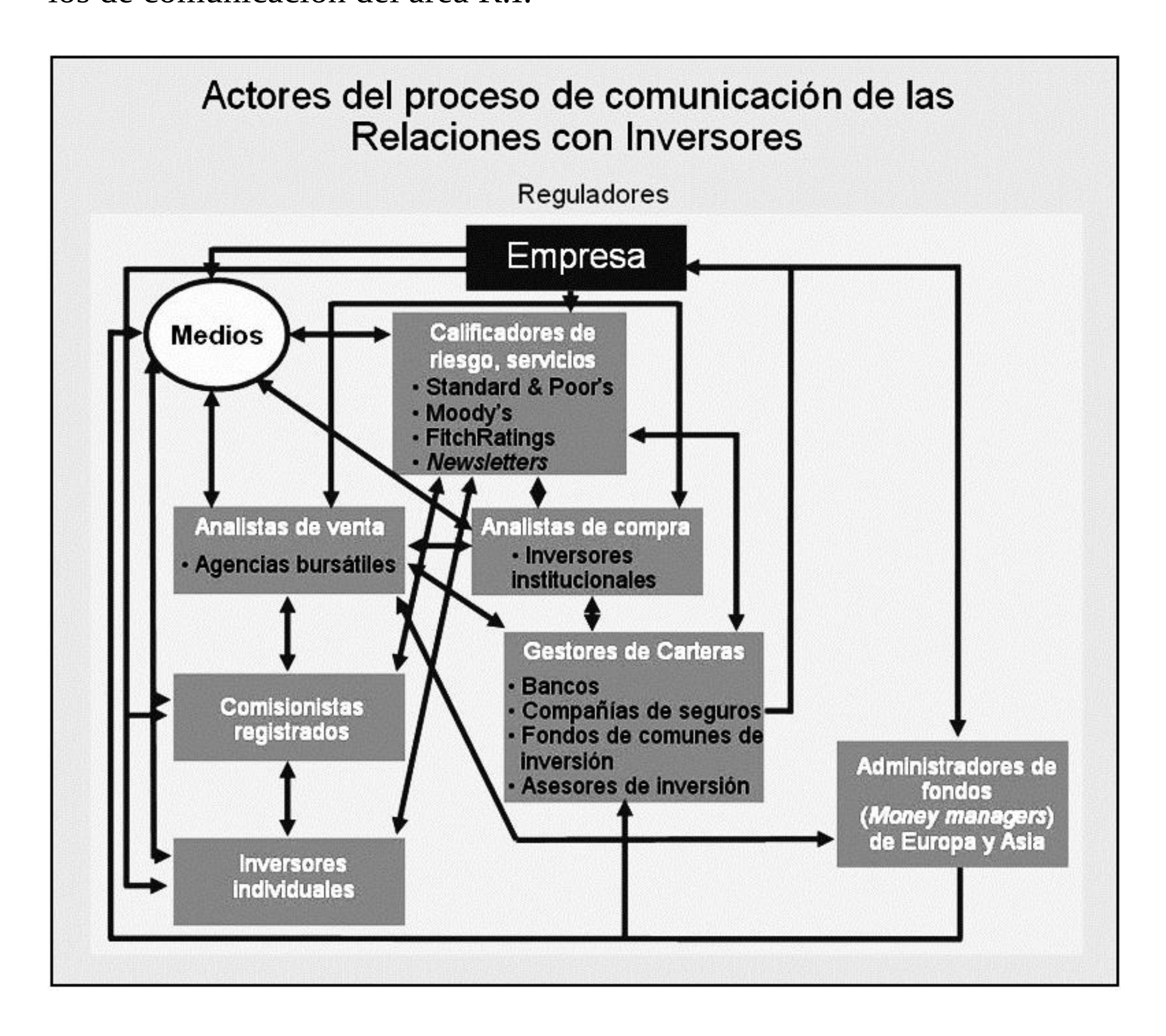
Por un lado está el aspecto del **compliance** cuya traducción al español significa complacencia o condescendencia, pero que en términos gerenciales y de administración hace referencia al respeto por las leyes y normas, y al buen gobierno y las buenas prácticas corporativas, razón por la cual el *compliance* está íntimamente vinculado a la reputación de la empresa dado que una de sus misiones es evitar y detectar la corrupción y el fraude corporativo.

En términos más generales, el concepto ha adquirido en el vocabulario internacional del *management* un papel protagónico, situándose como referencia para todos aquellos que pretenden participar en el mundo de los negocios de forma clara y acorde a las reglas del juego. Por otra parte el *compliance* constituye una de las principales preocupaciones del CEO porque se refiere igualmente a la adaptación permanentemente de la empresa a las exigencias legales, objetivo no siempre sencillo de cumplir debido a que cada día los reguladores, a nivel nacional, provincial o municipal, imponen obligaciones más específicas. Esto deriva en un vasto universo de leyes, regulaciones sectoriales, normas y estándares de la industria, que representan todo un reto para quienes deben enfrentarse a la dura labor de identificar la aplicabilidad y los requerimientos necesarios para dar cumplimiento a esas obligaciones y al mismo tiempo determinar los riesgos y el impacto para la organización y el negocio que pueden emanar de ellas.

Por el otro está la **Comunicación** y el marketing de los valores financieros porque un objetivo clave de cualquier directivo de R.I. es asegurar que las acciones de su compañía se estén vendiendo a un valor razonable en el mercado de valores. Como sabemos cuanto más alta su cotización mayor es la capitalización de mercado, o sea el valor de la empresa. Por otro lado está comprobado que aquellos valores poco conocidos en el mercado bursátil pueden estar significativamente subvaluados. Los ejecutivos experimentados en las relaciones con los inversores buscan aumentar la valoración de una cotización poco conocida utilizando principios

básicos de la comunicación estratégica como centrarse en el *target* de inversores adecuados, formulando mensajes que hagan las acciones o los bonos emitidos por la empresa especialmente atractivas para los inversores, y eligiendo los canales de comunicación más eficientes para este público objetivo en particular.

La arena en el cual tienen lugar las relaciones y las comunicaciones entre la empresa y los inversores es amplia e incluye una cantidad importante de audiencias que abarcan desde los medios de comunicación a las agencias de calificación de riesgos, pasando por los analistas, los reguladores y los inversores individuales o institucionales. El siguiente gráfico muestra en el ejemplo de los EE.UU. los destinatarios y los principales vínculos de comunicación del área R.I.




## Los actores del mercado de capitales

### Los entes reguladores

Surgidos a raíz de una de las primeras crisis económicas mundiales como lo fue el *crack* de 1929, la principal razón de ser de las comisiones de va-

lores es promover la transparencia total en el mercado de capitales y proteger al público inversionista de las malas prácticas en dicho mercado. Ya se trate de la *Security and Exchange Commission* (SEC) de los Estados Unidos, la Comisión Nacional de Valores (CNV) de Argentina, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México (CNBV), la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España (CNMV), o la Superintendencia de Bancos y de Valores de Colombia, en todas, sus funciones se derivan de un mismo concepto sencillo y directo: todos los inversores, ya sean grandes instituciones o particulares, para poder tomar sus decisiones deben tener acceso previo a cierta información necesaria acerca de la empresa de la cual están pensando en comprar sus acciones. Y esa información debe ser la misma para todos. Para ello los entes reguladores del mercado de capitales exigen de las empresas que cotizan en bolsa, que divulguen al público la información financiera pertinente y de otro tipo, de manera de proporcionar una base común de conocimientos a todos los inversores por igual para que puedan juzgar por sí mismos si las acciones de la empresa resultan en una buena inversión para ellos. Por este mismo motivo también es que está rigurosamente penada por ley la utilización de información privilegiada, es decir accesible a unos pocos, conocida también como *insider information,* porque quien la posee dispone de una ventaja que los demás inversores no tienen.

Otras tareas de los reguladores es la autorización de la oferta pública de valores emitidos por empresas constituidas en el propio o en otros países; la aprobación de la publicidad y los prospectos de emisiones de oferta pública; la autorización, regulación y vigilancia del funcionamiento de las bolsas de valores, de los corredores públicos de valores, de los asesores de inversión, sociedades de corretaje (entre las cuales se cuentan las empresas bursátiles, denominadas en algunos países como agencias o comisionistas), de las propias empresas emisoras de acciones y de los auditores de empresas que operan en el mercado de capitales. Además llevan los registros nacionales de valores y atienden al público inversionista.

**Las empresas que cotizan en bolsa**

También llamadas “entidades emisoras” son personas jurídicas independientes y distintas de sus dueños. A una Sociedad Anónima se le permite poseer activos, contraer pasivos y colocar acciones, entre otras cosas. En el caso de la emisión de acciones, las empresas que desean realizar una oferta pública deben cumplir con los requisitos de listado y, posteriormente, con los de mantenimiento, establecidos por el ente regulador.

**Las calificadoras de riesgo**

Existen diversas organizaciones que recopilan y analizan información de empresas específicas que luego venden a los inversores individuales o institucionales. Entre las más conocidas están las así llamadas calificadoras de riesgo como Standard & Poor's (S&P), Moody's y FitchRatings. Sin embargo no son las únicas. Además hay infinidad de boletines de noticias (*Newsletters*) dando vueltas en el mercado, así como servicios de evaluación (*ratings*) y asesoramiento. Las agencias de calificación son el brazo armado del sistema financiero y que por regulación solo entienden potenciar el sistema económico. Muchos especialistas las hacen directamente responsables del debacle económico que se generó a partir de 2008 (caída de Lehman) dado que hasta bien entrado el año siguiente no dijeron nada de la crisis que se había incubado en sus propias narices. Solo después que la crisis estalló comenzaron a aplicar criterios más rigurosos con los que potenciaron la onda recesiva. Esto demuestra lo que muchos denominan la falta de transparencia del sistema dado que mientras todo "iba bien", las agencias no detectaron las burbujas y los peligros del sistema. Una vez que la crisis estalló, se hicieron juez y parte y condenaron a muchos países en problemas (como España) a las penas del infierno. A principios de 2013 el Parlamento Europeo aprobó un paquete normativo para regular su actividad con el fin de reducir la dependencia de sus valoraciones por parte de los inversores, evitar conflictos de intereses y fomentar la transparencia y la competencia.

**Los medios**

Muchos directivos de empresa se informan sobre las noticias de negocios a través de los medios periodísticos usuales que reciben a diario como los suplementos económicos de los diarios, las revistas de negocios, los programas sobre empresas y economía de la radio y la televisión y las páginas de Internet. Información sobre las empresas y sus productos pueden aparecer hoy en día casi en cualquier lugar y en cualquier momento. También están los medios financieros específicos de carácter internacional como los periódicos The Wall Street Journal, The Economist, las revistas internacionales de negocios como Business Week, Forbes, Manager Magazin y Fortune y los canales de TV de noticias económicas como CNNfn. En Internet hay sitios que se especializan en noticias e información que es de interés para la comunidad inversora. Estos sitios pueden incluir *websites* de medios de prensa tradicionales así como otros disponibles exclusivamente en la red. Estas últimas incluyen a las páginas de Yahoo Finanzas, TheStreet.com, Fool.com y muchos otros que ofrecen noticias de actualidad e información histórica sobre acciones en particular e industrias en general.

Otros medios de comunicación de Internet que también son fuentes clave de información son los sitios que son operados por sociedades de inversión y compañías de corretaje. Estos sitios ofrecen información histórica, noticias de última hora, así como informes preparados por sus analistas. Muchos ofrecen el acceso a sus cuentas de corretaje y permiten ver las cotizaciones en tiempo real a inversores individuales. Varias de ellas también permiten a los particulares comprar o vender acciones a través de sus sitios.

**Los analistas**

Los analistas son empleados de entidades financieras o de inversionistas institucionales por ejemplo los bancos, los bancos de inversión, las compañías de seguros, los fondos de pensiones o los gestores de fondos comunes de inversión. La función de los analistas es la de hacer el seguimiento de determinadas empresas, analizar sus "*fundamentals*" y sus intenciones (estrategias) y hacer recomendaciones de compra, retención o venta de sus acciones. La mayoría de ellos se especializan en mercados específicos como por ejemplo los de las empresas de tecnología, de aeronavegación, las industrias extractivas o de energía. También hay analistas que trabajan en forma independiente.

En términos generales se dividen básicamente en dos categorías: por una parte están los del lado vendedor (*sell-side analysts*) que trabajan para empresas de corretaje elaborando informes y recomendaciones sobre empresas específicas que luego pasan a los agentes de bolsa de la firma, a inversores institucionales y a inversores particulares para promover la compra de acciones y otros valores como bonos entre los clientes.

Por la otra están los analistas del lado comprador (*buy-side analysts*). Éstos trabajan generalmente para los inversores institucionales, por ejemplo en las grandes administradoras de fondos que compran valores para sus propias cuentas. Al igual que los *sell-side analysts*, los *buy-side analysts* cubren los principales o determinados sectores económicos. En las empresas más pequeñas, con frecuencia también son responsables de gestionar los fondos.

**Los representantes registrados al por menor**

Estos profesionales llamados comúnmente *agentes de bolsa* o *asesores financieros*, son personas autorizadas por un comitente para comprar o vender en su nombre valores a término (en fecha futura a un precio convenido en el presente). Es decir, que gestionan cuentas de corretaje en nombre de inversores particulares o de sus empleadores como en el caso

de los bancos. Ellos colocan órdenes de compraventa de acciones individuales, de fondos comunes de inversión, de bonos, fondos de bonos, futuros y *commodities* (productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades, como granos, carnes, minerales o chips).

**Los gerentes de cartera**

Los *portfolio managers* son los responsables de la cartera de valores de un inversionista individual o institucional, por ejemplo del departamento de fideicomisos de un banco o compañía de seguros. De ellos se espera que administren los activos con prudencia y elijan qué tipos de activos financieros son las más adecuadas a través del tiempo, sopesando cuidadosamente la rentabilidad y el riesgo de sus operaciones. Aquellos que gestionan fondos de inversión o fondos de pensiones frecuentemente manejan cientos de millones de dólares. Responden a las empresas que los emplean y no a los inversores y sus remuneraciones están fuertemente ligadas al desempeño del fondo que administran.

**Clientes Individuales o Particulares**

Se trata de personas físicas que disponen de activos financieros y que por lo general invierten en su propio nombre. Realizan sus inversiones muchas veces con la información y el asesoramiento de los analistas y representantes registrados. Estos inversores normalmente se dividen en dos categorías: Los que invierten en acciones individuales (mayormente acciones de un alto patrimonio neto), y quienes invierten en fondos comunes de inversión. A este grupo pertenece la gran mayoría de inversores de clase media. Otros tipos de inversores individuales incluyen aquellos que invierten en materias primas, futuros y otras inversiones especulativas, como los “*day-traders*" que son a menudo inversores profesionales que manejan sus propias carteras y entran y salen de la bolsa ante pequeñas fluctuaciones de las cotizaciones, haciendo la diferencia. Los inversores particulares en general ceden su representación frente a las asambleas de accionistas de las compañías cuyos títulos poseen, al banco en el cual las tienen depositadas. De esta manera las entidades financieras representan frecuentemente un gran caudal de accionistas y por lo tanto ejercen una influencia muy importante sobre los la Junta Directiva de las empresas. En Alemania y otros países es usual que los grandes bancos, tenedores de paquetes importantes de acciones de sus representados, formen parte del Consejo de Vigilancia de las grandes empresas, organismo que nombra y supervisa a la Junta Directiva de la sociedad.

## Apuntando a los Inversores Institucionales

Como los inversores institucionales son las entidades que poseen la mayor parte de las acciones en las grandes empresas que cotizan en el mercado son los principales objetivos de las comunicaciones del área Relaciones con Inversores, tanto por razones de *compliance* como de marketing.

La táctica más básica de las R.I. es la que se centra en la comunicación con los *sell-side analysts*, los analistas de las firmas de corretaje. El proceso es sencillo: como éstos cubren determinados sectores y empresas, es fácil de identificar qué analistas siguen cada ramo industrial o comercial y, por tanto, debieran seguir nuestra empresa. Estos analistas hacen recomendaciones a sus clientes institucionales en base a sus propias investigaciones.

Por otro lado la misión de los ejecutivos de relaciones con los inversores es asegurar que la compañía sea cubierta por los servicios de asesoramiento más importantes, ya que éstos a menudo son utilizados como fuente de información y detección temprana de posibles inversiones por parte de los gestores de cartera y los analistas de lado comprador.

Las estrategias de comunicación utilizadas pueden variar desde una simple información a un grupo amplio por correo electrónico a campañas altamente sofisticadas dirigidas a las instituciones con objetivos de inversión específicos y que mas encajan con el perfil de la compañía. Estas campañas pueden incluir exposiciones itinerantes o *road shows* donde los directivos de la empresa se reúnen con los analistas individualmente o en grupos, conferencias de información cuatrimestrales, así como campañas de publicidad institucional de la empresa mediante la cual ésta se presenta a los inversores institucionales y a otros grupos importantes fuera de la comunidad de inversionistas.

## Apuntando a los Inversores Particulares

Pocas empresas que cotizan sus acciones públicamente tienen campañas específicas para colocar sus acciones entre los inversores particulares ya que éstos no representan su *target* principal. Por otra parte la comunicación con ellos es más compleja debido a su dispersión y al menor conocimiento que tienen para realizar una evaluación analítica de sus opciones por lo que en general prefieren los fondos comunes de inversión a través de los cuales invertir en la bolsa. Por todo esto los inversores particulares

tienen relativamente poco impacto en los mercados de capitales o sobre la cotización de las acciones. La concentración del capital está en otro lado, en relativamente pocas instituciones y no en ellos.

A excepción de los *day-traders*, la ventaja de los inversores particulares para los emisores de acciones es que tienden a comprar acciones y mantenerlas, mientras que los inversores institucionales son mucho más proclives a definir rápidamente el momento de desprenderse de ellas.

Para llegar a los inversores individuales, rigen los mismos principios básicos de la comunicación financiera en general: el *target* son los *sell-side analysts*, asegurando al mismo tiempo que la empresa esté incluida en el análisis sectorial del ramo en los principales servicios de asesoramiento bursátil.

Otras acciones comunicativas pueden incluir:

- El contacto, correo electrónico mediante, con aquellos corredores de bolsa de empresas bursátiles cuyos analistas han escrito informes positivos sobre nuestra empresa.

- Acciones de marketing para los clubs de inversión. Un club de inversión (a veces llamado también club de valores) está compuesto por personas de ideas afines que quieren ver crecer su dinero y que reúnen fondos para realizar inversiones que de otra manera estarían fuera de su alcance. Es decir, comprar acciones, incluyendo en la mayoría de los casos informes sobre sus desempeños.

- La publicidad institucional para aumentar el nivel de “familiaridad” de los inversores con la empresa y para desarrollar su reputación corporativa (ver los 8 Parámetros no financieros que importan, extracto del estudio *“Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities”* que se comenta en el próximo capítulo)

## Medición y evaluación de la relación con inversores

La medición de los progresos en el ámbito de las relaciones con los inversores normalmente se encuadran en dos categorías principales: la medición de los *outputs* (productos o efectos de acciones intermedias en el marco de una estrategia) y la medición de los *outcomes* (impactos respecto del objetivo final de la estrategia)

Los *outputs* son la consecuencia directa de un programa de comunicaciones. Usualmente en las relaciones con los inversores se incluyen indicadores de comunicación de corto plazo como…

- **El número de informes de los analistas acerca de la compañía**. Se trata de un indicador claro y objetivo del éxito (o fracaso) en la relación con los *buy-side analysts.*

- **La calidad de la cobertura de los analistas**. Se puede determinar quién elabora los informes (identificando si son analistas estrella de las principales empresas o evaluadores marginales) y que es lo que se dice (recomendaciones de compra o algo menos positivo).

- **La cobertura mediática**. Se refiere a la cantidad, la calidad y el tenor o favorabilidad de cómo la compañía está siendo descrita en los medios más influyentes de la comunidad inversora.

Estos *outputs* por lo general sólo tienen en cuenta aquellas actividades de comunicación con los medios financieros y los analistas porque –como ya se mencionó- éstos influyen enormemente en la cotización de las acciones y sus opiniones son de una relevancia crítica en las decisiones de compra o venta de quienes toman en cuenta sus recomendaciones.

Más allá de los *outputs*, los indicadores más relevantes de medición para establecer el éxito de la gestión de R.I. son los *outcomes*. Ellos representan el resultado final de la estrategia de comunicación, que es lograr un valor de mercado justo de la cotización. Pocas funciones de la comunicación tienen indicadores tan accesibles y sencillos dado que se trata de *outcomes* de estado público, tangibles y trazables como el valor de la acción en la bolsa. No es el único. Hay otros indicadores como…

- **El PER comparado con empresas similares**. El PER o P/E cuyo acrónimo es *Price Earning Ratio* (índice de la relación entre el precio de la acción y las ganancias de la empresa por acción) es uno de los principales indicadores bursátiles. La pregunta que se hace en este caso el ejecutivo de R.I. es si las acciones de su empresa se están vendiendo a un precio excepcional o a la paridad de las de sus competidores.

- **El volumen de operaciones**. Este indicador es una espada de doble filo ya que un volumen de operaciones de acciones en el mercado

de capitales muy bajo o muy alto no es necesariamente algo positivo.

- **Las medidas específicas para el desarrollo de la reputación corporativa** que se hayan publicado por los medios de negocios, por ejemplo si la empresa aparece en un lugar destacado de los rankings de reputación como el de las "Empresas más Admiradas" de Fortune.

Todos estos indicadores de *outcomes* miden el efecto de lo que resuelven los inversores, tanto institucionales como particulares, basado en los *outputs* producidos por la prensa financiera (artículos) y por los analistas (recomendaciones).

Otro *outcome* cuyos resultados pueden ser utilizados para medir el éxito de las R.I. son las investigaciones basadas en encuestas realizadas entre analistas, *portfolio managers*, agentes de bolsa, inversores institucionales y particulares así como entre periodistas económicos. Usualmente estas incluyen preguntas detalladas acerca de la compañía como…

- El grado de conocimiento espontáneo (*awareness*) sobre la empresa y/o sus valores bursátiles.

- Los conocimientos específicos que el encuestado tiene sobre la empresa (familiaridad)

- Las evaluaciones generales y específicas que hace de los atributos de la empresa (imagen general de la empresa o de sus atributos en particular como la calidad del management, la visión de la empresa o su estrategia de negocios).

- Su tenencia actual o sus recomendaciones de comprar acciones de la compañía.

- La probabilidad de retener o recomendar la compra de acciones de la empresa.

Las encuestas pueden incluir investigaciones especiales ad hoc, de utilización exclusivamente interna de quien las contrata, hasta aquellas que se comercializan en el mercado para uso de quien las pague. Usualmente ofrecen abundantes datos comparativos entre las empresas en general, así como entre grupos de competidores. También proporcionan un diagnósti-

co detallado para los ejecutivos de R.I. los que, con los datos de la encuesta en mano, pueden responder a preguntas clave como…

- ¿Debe aumentarse el grado de conocimiento espontáneo (*top of mind*) sobre la empresa entre los inversores?

- ¿Son conocidos los indicadores económico-financieros clave (*fundamentals*) sobre la empresa?

- ¿Hay debilidades importantes sobre la percepción de la empresa que deben abordarse? ¿Cuáles son? ¿En qué públicos se hacen evidentes?

- ¿Las acciones de la empresa son vulnerables? ¿Los actuales tenedores las seguirán manteniendo? ¿Los que las recomiendan también lo harán en el futuro?

- ¿Existen oportunidades de crecimiento para la acción de la empresa? ¿Entre quiénes?

Nuevamente: los analistas y los periodistas del área financiera -como puentes entre la empresa y los inversionistas- juegan un rol fundamental en la reputación de la compañía, a través de sus evaluaciones. Aunque su visión esté teñida de parcialidad, vinculada fundamentalmente con la calidad de la gestión del *management* y el potencial de la compañía de realizar ganancias futuras, al recomendar comprar o desprenderse de acciones de una compañía influyen en su cotización bursátil lo que en definitiva redunda en un aumento o disminución de su *market cap* o sea, en el valor que la empresa tiene en el mercado.

Así como el grado de "familiaridad" que las personas tienen con una empresa actúa como palanca a favor de la percepción de imagen que se tiene de esa organización en el mercado financiero, sus *fundametals*, es decir los coeficientes básicos de relaciones de valuación de sus acciones, de su rentabilidad, crecimiento, fortaleza financiera, flujo de caja, así como la efectividad del management y su eficiencia, apalancan la percepción que el mercado de capitales tiene de la reputación de esa empresa, como se verá en el capítulo siguiente. Y como hemos visto, la reputación esta directamente relacionada con el grado de confianza y credibilidad que se le asigna, tanto a la empresa como -en el caso específico de los inversionistas- a sus acciones en la bolsa, con lo cual se cierra el círculo de la cadena de causalidad: credibilidad-confianza -reputación-valor de mercado.

**PARA TENER EN CUENTA:**

**Identidad, imagen y reputación no son sinónimos,** sino las expresiones de tres aspectos diferentes de nuestra personalidad. Son el "como queremos ser y ser vistos", el "como nos ven circunstancialmente los demás" y que "qué opinión duradera tienen de nosotros".

**La identidad es lo que define nuestro "Yo"**. Una identidad organizacional fuerte es importante porque genera confianza entre los empleados y por eso crea un mayor compromiso de ellos hacia la empresa.

**La Imagen es la foto.** Es percepción coyuntural que otros tienen de la organización en un momento determinado. Es como los resultados en el balance al día del cierre del ejercicio. Es un concepto estático. Una buena imagen se puede lograr invirtiendo en su construcción.

**La reputación es la película.** Responde a la percepción consensuada de los públicos de interés a través del tiempo de nuestro comportamiento, logros, capacidad y ética. Es un concepto dinámico porque es la sucesión de las imágenes a través del tiempo. Distintos públicos tiene distintas percepciones sobre nuestra reputación. Una buena reputación no se puede comprar. Se gana.

La gestión de la Reputación Corporativa debe basarse en un inventario exhaustivo de los públicos y con mensajes adecuados a las expectativas y percepciones cada uno. Hoy unos stakeholders son importantes y otros menos, pero el día de mañana los que hoy parece intrascendentes pueden resultar claves.

Capítulo VII

# Como ganar reputación

*"No se puede construir una reputación sobre la base de lo que se pretende hacer en el futuro"*

Henry Ford

Ganar y mantener una reputación respetable capaz de impactar positivamente en el negocio no es algo fácil de lograr. Es un proceso a largo plazo de validación y revalidación constante de estímulos y mensajes positivos recibidos, los que en su conjunto crean una percepción positiva en una determinada audiencia.

Satisfacer las expectativas de los públicos mediante una cultura organizacional focalizada en el cliente y basada en el buen gobierno corporativo, la calidad, eficiencia y la ética permite ganar promotores de la marca entre las audiencias que aboguen por la empresa. En las últimas décadas el concepto "credibilidad por endoso" ha sido exhaustivamente explorado por el marketing y la publicidad, es muy común ver a las celebridades que apoyan un producto que probablemente nunca usaron. Y este método tiene el efecto mucho más poderoso cuando la "aprobación" es real y viene una y otra vez a partir de múltiples fuentes dignas de crédito como los medios tradicionales, los líderes o formadores de opinión y en alguna medida las redes sociales y el boca-aboca de colegas y amigos, clientes, empleados y socios.

En la década de 1980, los ejecutivos de Philip Morris aún continuaban luchando con todos los medios a su alcance -que no eran pocos- para detener la marea de evidencias que demostraron que fumar causa cáncer de pulmón. Su línea de defensa era el argumento de que los fumadores al fumar lo que estaban haciendo era ejercer su derecho a la libre elección de hacerlo. En 1993 un artículo del Washington Post titulado "Científicos testifican que las compañías de tabaco suprimen estudios sobre adicciones" ponía el punto sobre las íes: denunciaba que las investigaciones sobre adicciones realizadas durante toda la década anterior habían sido patrocinadas generosamente por altos ejecutivos de las tabacaleras.

Se ha avanzado mucho desde entonces. Hoy por ejemplo el comporta-

miento de la industria de la alimentación en los Estados Unidos es muy distinto. A medida que las investigaciones sobre los peligros de las grasas tras salieron a la luz, las grandes empresas tomaron el toro por las astas y respondieron rápidamente antes de que el asunto se convirtiera en tapa de los periódicos. Modificaron sus productos, financiaron campañas de educación pública, y promovieron alimentos de menor contenido graso. En 2005 Kraft -una empresa de la alimentación que había sido adquirida por Philip Morris en 1988 y de la cual se escindió en 2007 y en 2012 cambió su nombre por el de Mondeléz- eliminó al igual que lo hicieron sus competidoras, las grasas trans de sus productos, lo hicieron años antes de que una ley las obligara a ello. Un año antes, en 2004, Disney ya había tomado la dramática decisión de establecer pautas muy estrictas de nutrición a ser aplicadas en todos sus parques de diversiones y temáticos. Tres años más tarde, en 2007, el mismo año en que la ciudad de Nueva York prohibía las grasas trans en las ollas y sartenes de sus casi 20.000 restaurantes, la empresa del ratón Mickey hizo lo mismo en todos sus restaurantes e implementó al mismo tiempo una política de mejora de la salubridad en los menús de todos sus parques. En 2010 anunció que para el año 2015 toda la publicidad de alimentos que se pase por el Disney Channel, sus emisoras de radio y sus sitios web, tendrá que cumplir con las nuevas directrices.

¿Qué ocurrió durante esos 30 años para que las empresas adoptaran tan diferente actitud? A medida que los impactos de las empresas sobre el medio ambiente, en la sociedad y en los individuos en particular llegaron a ser demasiado importantes para ser ignorados, y conforme las formas de medir esos  impactos se hicieron más accesibles y económicas, las reglas de los negocios cambiaron. Aquello que hasta entonces no había complicado mayormente los planes de la dirigencia empresarial comenzó a ser integrados en la composición general de los costos y en la cuenta de resultados de las empresas. En otras palabras, ya no era posible ignorar las externalidades.

"Externalidades" es el término con que los economistas denominan a los efectos secundarios o los efectos indirectos de las operaciones de una empresa. Es decir a los impactos que una organización genera en su entorno más amplio, ya sea directa- o indirectamente, pero por el cual no está obligada a hacerse económicamente cargo o a tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones. El ejemplo clásico es la contaminación. Una chimenea industrial puede enviar partículas a la atmósfera que -por efecto del viento- descienden en tierras agrícolas lejanas, pero como este efecto no es medido, la fábrica no paga por los consiguientes daños a los cultivos. Como no hay evidencia tangible de los efectos, éstos quedan fuera del al-

cance del legislador por lo cual la compañía no puede ser hecha responsable. Del mismo modo, una externalidad es también la forma en que los consumidores disponen del producto que compran al final de su vida útil, o el ruido del silbato de una fábrica porque el concepto de externalidad va más allá del impacto sobre el medio ambiente físico. Supongamos que el menú telefónico de un "call-center" mantiene a las personas que llaman “interminables” minutos más en la línea, o un subcontratista decide reducir los costos mediante la incorporación de trabajadores indocumentados, o el valor de las propiedades cerca de las instalaciones fabriles de una empresa comienzan a caer. Esos son impactos por los cuales no es muy probable que las empresas deban rendir cuentas alguna vez. Son externalidades.

Cuando Kraft, Nabisco y Nestlé y decidieron reformular sus productos y las cadenas de restaurantes de comidas rápidas como Wendy y Burger King modificaron sus menús para reducir las grasas trans, estaban internalizando una externalidad. Se estaban haciendo cargo de un problema el cual -por entonces- podrían haber seguido ignorando porque las leyes que obligaron a hacerlo fueron sancionadas recién varios años más tarde . Sí, es cierto, lo hicieron bajo cierta presión de los activistas sociales las que al poner la lupa sobre las conductas de las empresas y hacer públicas sus observaciones, las han obligado a las compañías a confrontarse con un abanico de temas que va desde los derechos humanos y del trabajo hasta el desarrollo sustentable y la preservación ambiental. Y sí, también es cierto que todavía podrían hacer más. Pero, a diferencia de las tabacaleras en los 80, las compañías de alimentos no esperaron a ser obligadas por ley o por demandas judiciales. Simplemente actuaron.

Es decir, que de lo que se trata es de que las empresas que quieren ganar una reputación de excelencia tomen la iniciativa y actúen tan pronto como un tema que las atañe, directa o indirectamente, comienza a ser discutido públicamente, en lugar de esperar a ser forzados a hacerlo. Las cuestiones éticas y ambientales suelen ser buenos ejemplos de temas potencialmente críticos que antes de convertirse en "obligaciones", fueron motivo de debate entre el periodismo y las empresas, muchas de las cuales respondieron rápidamente convirtiéndose en verdaderos adalides de la responsabilidad social empresaria. La credibilidad obtenida por la gestión responsable genera un retorno en términos de capital reputacional que asegura a la compañía ventajas competitivas a largo plazo. Cuanto mayor sea el capital reputacional generado, menores serán los costos de supervisar y ejercer control sobre la organización.

El primer paso en el procedimiento correcto de la gestión reputacional es la de monitorear la reputación de la misma manera en que un director financiero hace el seguimiento de los resultados trimestrales de la empresa. Sin embargo, son muy pocas las empresas cuyos departamentos de comunicación cuentan hoy en día con el presupuesto necesario que le permita encarar una investigación de imagen cada tres meses. Pero si es posible que algunas de las tareas habituales del departamento, como el monitoreo de los resultados de las relaciones con los medios y otros públicos clave, puedan contribuir a la actualización habitual del estado de la reputación.

Comprender la manera en que los analistas económicos y los accionistas perciben a la empresa permite al departamento de comunicaciones o asuntos públicos emplear recursos limitados más efectivamente y aumentar su eficacia como una herramienta comercial estratégica. Si una empresa fue objeto de una cobertura de noticias negativa, la medición de la reputación podrá demostrar que los clientes clave, los empleados y los inversores permanecen comprometidos con la empresa. Por otra parte, si la medición demuestra que la comunidad del lugar donde opera la empresa considera que ésta tiene una actitud distante y este hecho daña el reclutamiento y la retención de los empleados, la empresa puede canalizar más recursos en actividades relacionadas con esa comunidad.

El punto principal es que las empresas no pueden darse el lujo de desconocer la reputación que tienen frente a sus stakeholders. En esto, los profesionales de las comunicaciones corporativas son la clave y los gestores de uno de los activos más valiosos del mundo de los negocios de la actualidad.

Para el economista y ministro de Finanzas en Austria entre 1919 y 1920 y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932, Joseph Alois Schumpeter, la reputación sólo se gana poniendo énfasis en los productos y servicios. Y si bien esto puede ser cierto ... no es toda la verdad. Nos guste o no, las empresas tienen que gestionar su reputación porque, en pocas palabras, tienen que diferenciarse en el mercado. Tienen que llegar a ocupar un espacio en la mente de los consumidores y otros públicos clave, un espacio que sea "original y único". Tienen que obtener su “licencia social para operar” y eso es aún más cierto en un mundo cada vez más globalizado e interconectado. Y para ello no solo tienen que hacer bien los que es correcto sino que necesitan encontrar las palancas que las conecten emocionalmente con sus públicos. No sólo con razones. Tienen que ganarse la confianza y la admiración de sus clientes, de sus inversionistas, de sus empleados y de la opinión pública. En pocas palabras, tienen que desarrollar una personalidad propia para existir. Poner solo énfasis en los

productos y servicios conlleva un riesgo grave: competir exclusivamente por precio. Y occidente hoy en día no puede competir en precio. Los países de mayor desarrollo económico con salarios altos y mano de obra muy calificada, especialmente los EE.UU. y aquellos de Europa occidental, tienen que competir en el valor agregado. Y para eso es necesario saber qué otras palancas son percibidas por los consumidores como fuentes de valor.

Desarrollar la reputación de una empresa como la de una persona significa trabajar simultáneamente tanto sobre la realidad como sobre la percepción que se tiene de esa realidad. ¿Por qué? Porque cuando lo que se percibe de nosotros es mejor que lo que indican nuestros actos o nuestros datos entramos en zona de riesgo reputacional y, por el contrario, cuando lo que se percibe de nosotros es peor de lo que es realmente tenemos por delante una oportunidad de elevar el prestigio de nuestra organización. Por eso es que en la gestión de la reputación corporativa es tan necesario tener en cuenta estas dos variables: la práctica (lo que hacemos y cómo nos comportamos como organización) y lo que decimos.

Importante es comprender que la reputación eestá íntimamente asociada al comportamiento y a la responsabilidad manifiesta que pone en evidencia la organización. No es solo una cuestión filosófica sino también eminentemente una de carácter práctico. Hoy en día, la relación entre empresas y consumidores se ha hecho mucho más compleja porque estos saben más que hace años. Internet ha abierto una compuerta de información, permitiendo la comparación no solo de calidad y precios de manera instantánea sino también sobre cómo hacen lo que hacen las empresas, cuales son sus políticas de derechos humanos y medioambientales, o cual fue su desempeño financiero una hora atrás. El resultado es que ahora se exige más de las empresas porque, en mayor o menor medida, todas están sometidas al escrutinio de los medios y la sociedad. Ser socialmente responsable o un "buen ciudadano", implica para la empresa que debe integrarse en la comunidad con los mismos derechos y obligaciones que tiene cualquier persona física. Cuanto más relevante sea la organización y su rol en la economía, tanto más importantes son también sus obligaciones para con ésta.

Hoy su principal obligación es demostrar -a través de su acción- su compromiso con los valores de la sociedad y su contribución social con el medio ambiente y los objetivos macroeconómicos del país en cual reside, preservando a la sociedad de los impactos negativos –de las externalidades- producto de sus operaciones, demostrando que puede ganar más di-

nero haciendo lo correcto, reinventando para ello -si fuera necesario- su estrategia de negocios.

> “Hacer bien, haciendo lo correcto" constituye la base de la reputación de toda empresa y es el reaseguro de sus *stakesholders* de que el comportamiento ético y la capacidad para lograr sus objetivos de negocios, van más allá del marco declamatorio o simbólico de las meras buenas intenciones.

En cuanto al público interno, el efecto de la reputación sobre el personal es inmenso. Quien está convencido de trabajar para una organización de prestigio, se identifica con su empleador. Las formas más visibles de esta identificación se manifiestan en el costo de reclutar los mejores talentos, los bajos índices de ausencias, la poca fluctuación y la puntualidad, la disposición a realizar horas extras cuando la necesidad lo amerite, el éxito del sistema de sugerencias de mejora que tenga la empresa y el clima laboral en general. La actitud y disposición que tienen los empleados, así como está fuertemente ligada a la percepción que ellos tienen de la organización, influye a su vez sustancialmente en la reputación de la empresa dado que su comportamiento no es sino la suma del comportamiento de sus empleados. Y como la reputación de toda empresa viene determinada en gran medida por sus acciones y por la forma en la que todos y cada uno de sus empleados actúa y se comporta, un comportamiento ilegal o inapropiado por parte de uno solo de ellos puede ocasionarle un daño considerable.

Por otro lado los valores compartidos que moldean la reputación constituyen la base de una cultura organizacional fuerte y funcional. Cultura organizacional y reputación corporativa terminan constituyéndose así en un círculo virtuoso.

A mediados de la década de 1990 Charles Fombrun, creador del Reputation Institute con sede en los Estados Unidos y filiales en 30 países, y Cees van Riel, profesor de comunicación corporativa de la Erasmus University Rotterdam; con ayuda de la empresa de investigación de mercado Harris Interactive desarrollaron una herramienta con el propósito de medir las percepciones de cualquiera de los *stakeholders* (no únicamente los analistas financieros y de mercado) respecto de la reputación de las empresas. El instrumento que mide la performance de la reputación, denominado Global RepTrak Pulse Study, determina la gravitación de los fac-

tores de reputación y permite compararlos entre las industrias de su mercado. Los 6 factores de imagen incluyen un total de 20 atributos.

| Las 6 dimensiones o factores de imagen |
|---|
| 1. **Apelación Emocional.**<br>• Sensación positiva acerca de la empresa<br>• Admiración y respeto por la empresa<br>• Confianza en la empresa<br><br>2. **Productos y Servicios.**<br>• Respalda sus productos y servicios<br>• Su oferta de productos y servicios es de alta calidad<br>• Desarrolla productos y servicios innovativos<br>• Ofrece productos y servicios de valor<br><br>3. **Visión y liderazgo.**<br>• Cuenta con un excelente liderazgo<br>• Tiene una clara visión del futuro<br>• Reconoce y aprovecha de las oportunidades del mercado<br><br>4. **Ambiente laboral.**<br>• Es una empresa bien gestionada<br>• Parece una buena compañía para trabajar<br>• Parece que tiene buenos empleados<br><br>5. **Desempeño Financiero.**<br>• Tiene un historial de rentabilidad<br>• Parece ser una inversión de bajo riesgo<br>• Tiene sólidas perspectivas de crecimiento futuro<br>• Tiende a superar a sus competidores<br><br>6. **Responsabilidad Social.**<br>• Apoya a las causas nobles<br>• Es respetuosa del medio ambiente<br>• Trata bien y correctamente a la gente |

Para tener una buena reputación hay que, primero, ser excelentes en las seis dimensiones sobre las que sabemos que vamos a ser juzgados y, recién luego, comunicarlo. De esta forma, la oportunidad para las empresas está en construir relaciones, no solo a través de los productos como se ha hecho tradicionalmente sino, a través de estos seis aspectos o dimensiones; teniéndose siempre presente el contexto social, que suma o resta según las circunstancias.

En 1997, durante su paso por la Richard Ivey School of Business de Canadá, Sarah Mavrinac, actual docente de la escuela de negocios INSEAD en Fontainebleu, Francia, y Anthony Siesfeld, directivo de la consultora Mercer Management Consulting, desarrollaron una investigación entre analistas financieros para determinar cuales son los intangibles que más tienen en cuenta estos profesionales a la hora de tomar decisiones. El trabajo, titulado *"Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities"* (Medidas que importan: una investigación exploratoria sobre las necesidades informativas y los valores prioritarios de los inversionistas) se publicó primero como documento de trabajo de la universidad y al año siguiente fue editado por el Center for Business Innovation (cerrado en 2003) de Ernst & Young (hoy Cap Gemini), consultora patrocinadora del trabajo. [1]

Mavrinac y Siesfield recopilaron y cruzaron los datos de la opinión de 250 gerentes de cartera de inversores institucionales, tanto compradores como vendedores de valores, concluyendo que éstos no solo le prestan una considerable atención al análisis de los intangibles de las empresas que tienen en cuenta, sino que aproximadamente el 35 por ciento de sus decisiones de inversión se basan en la evaluación de información no-financiera según un ranking de 8 parámetros.

[1] Mavrinac, S.C. y Siesfeld, T.: Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investors' Information Needs and Value Priorities. Documento de trabajo No. 97-10. Richard Ivey School of Business, Research and Development Office. London, Ontario, Canadá, 1997. Asimismo: Ernst & Young Center for Business Innovation, OECD mimeo, 1998.

**Ocho parámetros no-financieros que importan**

**Los activos intangibles que tienen en cuenta los analistas financieros a la hora de evaluar las empresas**

Fuente: "Measure That Matter" Cap Gemini E&Y Center for Business Innovation, 1997.

1. **La calidad del management.**
   - La ejecución de la estrategia corporativa
   - La calidad de la estrategia corporativa
   - La experiencia del management
   - La calidad de la visión organizacional
   - El estilo de liderazgo del CEO
2. **El desarrollo de nuevos productos.**
   - El liderazgo en la investigación
   - La eficiencia en el desarrollo de nuevos productos
   - El ciclo de vida de los nuevos productos
   - El porcentaje de las ventas derivado de nuevos productos
3. **La fortaleza de la posición de mercado.**
   - La capacidad de innovación
   - La participación de mercado
   - La imagen de marca
   - La fortaleza del marketing y la publicidad
   - La aptitud global
4. **La fortaleza de la cultura corporativa.**
   - La habilidad para atraer y retener talentos
   - La calidad de la fuerza laboral
   - La calidad del sistema de incentivos a la performance
   - La calidad del entrenamiento laboral
   - Las políticas medioambientales y sociales
   - La utilización de equipos humanos de trabajo
5. **La compensación de los ejecutivos.**
   - El alineamiento de las compensaciones al interés de los accionistas
   - Las políticas de compensaciones basadas en la performance
   - La relación entre la compensación del CEO respecto de la compensación del resto de la fuerza laboral
6. **La calidad de la comunicación con los inversores.**
   - La credibilidad del management
   - La accesibilidad al management
   - La calidad de la conducción

- El conocimiento y la experiencia del contacto de la empresa con los inversores institucionales
- La calidad del material financiero publicado

7. **La calidad de los productos y servicios.**
   - La calidad de los principales procesos del negocio
   - La percepción que de la calidad tienen los consumidores
   - La relación de fallas y fracasos del Servicio Técnico
   - Los premios a la calidad de los productos
   - Los premios a la calidad de los procesos

8. **El nivel de satisfacción de los consumidores.**
   - El nivel de satisfacción de los usuarios y consumidores
   - El nivel de ventas repetidas (lealtad)
   - La cantidad de quejas de los consumidores
   - La calidad del departamento de atención al cliente

Fuente: "Measure That Matter" Cap Gemini E&Y Center for Business Innovation, 1997.

Cinco años más tarde, en 2002 Cap Gemini desarrolló una herramienta para cuantificar la correlación entre el desempeño no-financiero de una organización y su valor de mercado. La necesidad surgió del hecho de que los métodos tradicionales para determinar el desenvolvimiento de las empresas ya resultaban inadecuados y ya estaba claro que los factores de éxito eran difíciles de cuantificar por lo cual en general también eran medidos inadecuadamente. La herramienta denominada *Value Creation Index* (Índice de Creación de Valor) cuantifica el impacto del desempeño no-financiero en el valor comercial de la empresa e identifica los intangibles específicos que conducen al valor de una industria dada.

| **Los 10 intangibles más importantes y los 10 menos importantes para los inversores institucionales** | |
|---|---|
| **Los 10 más valorados** | **Los 10 menos valorados** |
| 1. La ejecución de la estrategia corporativa.<br>2. La credibilidad del *management*.<br>3. La calidad de la estrategia corporativa.<br>4. La innovación.<br>5. La habilidad para atraer y retener los | 1. Los índices de compensaciones.<br>2. El trabajo en equipo.<br>3. Las políticas ambientales y sociales.<br>4. Los premios a los procesos de trabajo.<br>5. Los premios a la calidad. |

| | |
|---|---|
| talentos.<br>6. La participación de mercado.<br>7. La experiencia del *management.*<br>8. La calidad de la política salarial y de compensaciones.<br>9. El liderazgo en la investigación y el desarrollo.<br>10. La calidad de los procesos. | 6. La calidad del material publicado.<br>7. La calidad de los departamentos de atención al cliente.<br>8. La cantidad de quejas de usuarios o clientes.<br>9. La experiencia del personal afectado a las relaciones con los inversores.<br>10. La fluctuación del personal. |

La herramienta demostró su eficacia y puso en evidencia que no todos los intangibles son considerados con la misma importancia por los analistas, como se ve en el cuadro siguiente.

Sin embargo los analistas, si bien *stakeholders* fundamentales, no son el único público clave de las empresas y obviamente tienen una opinión sesgada de ellas. Por eso, en términos más generales, es importante la conclusión a la que arribó el Reputation Institute, quien estableció -a partir de un amplio estudio- los cinco principios que confieren a toda empresa una personalidad atractiva ante el mercado:

1. En primer lugar la organización debe erigirse como "paradigmática en su sector". Es lo que se conoce como el principio de distinción y que busca que una compañía se asocie como ejemplo de un sector determinado. Así, por ejemplo, Coca-Cola es la organización por excelencia asociada al sector de bebidas, así como una de las empresas mejor valoradas por los consumidores de todo el mundo.

2. La empresa debe orientar su filosofía en torno a un valor siempre presente en la actuación de la compañía, dentro de lo que sería el segundo principio, el de orientación. Es el caso de la compañía The Body Shop que promociona el cambio social, así como el respeto al medio ambiente y derechos humanos; valores que postula, asimismo, en su código de conducta y actuaciones corporativas.

3. En tercer lugar está el principio de coherencia. Éste establece que una empresa que disfrute de una buena reputación debe ser coherente en todas sus acciones, frente a todos sus interlocutores, sin dejar lugar a las reacciones aisladas o compartimentos estancos.

4. El principio de identidad establece que una empresa de prestigio necesita de una identidad definida que se corresponda con la imagen que proyecta hacia el exterior.

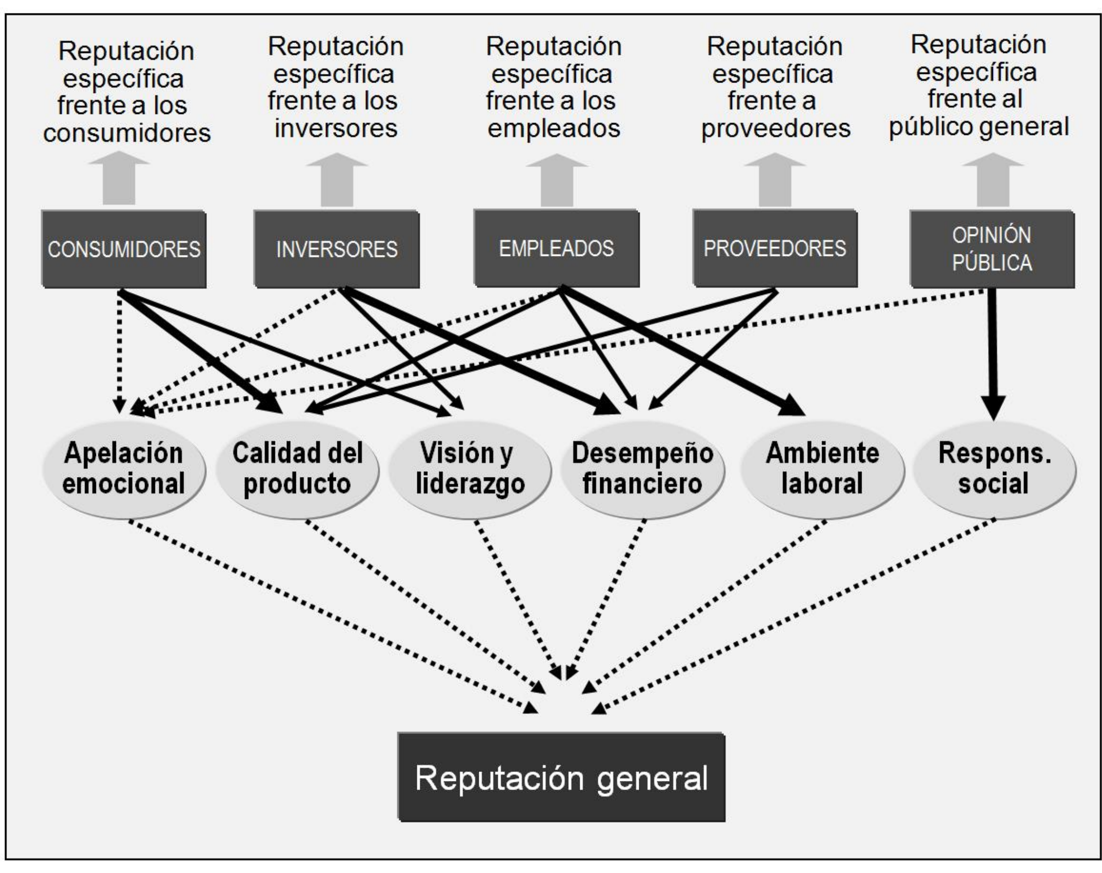
5. Por último, los expertos destacan la transparencia como elemento esencial para gozar de una buena reputación corporativa, de modo que los distintos grupos de interés puedan conocer puntualmente de qué manera la empresa conduce sus negocios. La globalización y la sociedad de la información han propiciado que ya no haya cabida para las compañías fantasma o de perfil bajo, de las que nadie sabe nada, sino que ha exigido que además de transparencia en cuanto al sistema financiero, se faciliten informaciones relativas a todas las áreas en las que impacta la compañía.

¿Cómo obtienen las empresas exitosas el crédito para ser consideradas "ganadoras" y construir con ello un capital reputacional importante? Lograrlo implica un trabajo de relacionamiento de largo plazo con una variedad de audiencias que abarcan a todos los públicos de interés, desde los clientes y usuarios, hasta los competidores, pasando por los accionistas hasta los legisladores. Dependiendo del tipo de empresa, algunas de estas audiencias tienen una influencia particularmente fuerte sobre las otras como se ha visto en el capítulo anterior al desarrollar el concepto de mapa de *stakeholders*. Los empleados son los que generan esa primera impresión de lo que es y no es importante. A su vez, y porque no tienen un interés directo en la empresa, los medios de prensa y los analistas de mercado y financieros tienen un alto índice de credibilidad. Y puesto que tienen acceso y aceptación por parte de otras audiencias, ganar su apoyo se constituye en una tarea tanto eficiente como efectiva.

Sin embargo hay que tener en cuenta que no todos los *stakeholders* tienen la misma percepción sobre la reputación de una organización. El ejemplo más claro lo constituyen las empresas extractivas y en particular la industria de la minería. Mientras los inversionistas y analistas financieros en general tienen un juicio positivo acerca de las grandes mineras, sobre todo por la rentabilidad a largo plazo que aseguran, así como muchos gobiernos que ven en las regalías un ingreso importante; los ambientalistas y las comunidades locales son escépticos y desconfían del bajo perfil y en especial del impacto que estas mega-empresas tienen sobre el medioambiente y en especial sobre el uso que hacen de los recursos hídricos.
Como consecuencia de estos diferentes criterios de percepción las empresas deben asegurar el diálogo con sus públicos de interés considerando no solo lo que suponen que sus *stakeholders* debieran saber sobre la empresa sino -en particular- lo que éstos quieren saber sobre la empresa.

Convencer a las audiencias escépticas es la tarea primaria y la más difícil del CRO, particularmente cuando las cosas no andan como se espera. De ahí que una reputación fuerte es como una suerte de póliza de seguros, como el efectivo en la caja para épocas de mal tiempo. Probablemente no salve a la empresa de ver publicada una historia no deseada en los medios, pero seguramente hará que esa historia se agote en la edición del día en que apareció en lugar de constituirse en una hemorragia que termine tirando abajo las ventas, las acciones en la bolsa y finalmente la estrategia de negocios.

Construir las relaciones que conserven la reputación de la compañía tanto en épocas buenas como malas requiere de una comunicación proactiva. Esto está demostrado, existe una correlación directa entre los niveles del *corporate equity* y la frecuencia en que los públicos de la empresa escuchan sobre ella.




*Diferentes públicos tienen diferentes percepciones sobre la reputación de una identidad. Esas percepciones están fuertemente ligadas a la opinión de los grupos de pertenencia y referencia de los stakeholders, es decir a lo que las personas que frecuentan en su grupo opinan de la empresa. El grosor de las flechas indica el grado de importancia los diferentes temas para cada grupo de interés.*

Las empresas se benefician contando proactivamente sus historias, pero el éxito de la comunicación depende más que solo del volumen con que lo hacen y de la frecuencia de los mensajes. El público está saturado por el entumecimiento mental al cual lo somete la sobrecarga de información y el alboroto publicitario. Por ello, trabajar para ganar reputación implica hoy apuntar las comunicaciones estratégicamente construyendo relaciones fuertes y duraderas con cada una de las audiencias clave, con cada uno de los *stakeholders*.

## La reputación y los rankings de prestigio

La mayoría de las compañías admiradas por su prestigio, como aquellas que figuran en el ranking de las revistas y periódicos de negocios más importantes, se han desempeñado bien y ese desempeño se ha hecho notar.
La reputación corporativa es como ya se ha dicho reiteradamente una combinación de ambos: percepción y realidad. Sin embargo, sucede con frecuencia que algunos empresarios, viendo estos *rankings*, se asombran y preguntan porqué el desempeño de sus propias compañías, que puede ser mejor que el de aquellas que figuran en las listas, pasa inadvertido. Básicamente existen dos motivos para esto: o han optado por tener una bajo perfil y han permanecido invisibles, ocultando su éxito en los negocios y su buen desempeño, o bien otros se han encargado de definir su reputación sin que se diesen cuenta de ello. Y esos “otros” por lo general son sus propios competidores. Hay un viejo refrán que circula en el mundo de las relaciones públicas que sostiene que "si uno no cuenta su historia, alguien otro lo hará."

Los rankings de empresas más admiradas se han hecho muy populares desde que en 1982 la revista Fortune comenzó con la publicación del suyo. Hoy en día los más populares son los de:

- Fortune, World’s most admired companies.
- Management Today, Britain’s most admired companies.
- Financial Times, Europe’s most respected companies.
- Good Reputation Index (Australia)
- El Merco (España)
- Asian Business, Asia’s most admired companies.
- Diario Clarín, las empresas más admiradas de la Argentina (Merco).

La mayoría de ellas se basan en los Factores de Imagen de Fombrun (Reputation Institute) o Harris Interactive, la empresa investigadora que realiza la encuesta para Fortune.

El inconveniente de algunos de estos rankings reside en que se establecen en base a encuestas entre solo algunos públicos de interés. Así por ejemplo el ranking anual de la revista Fortune que establece el listado de las Compañías Más Admiradas de Estados Unidos es uno de los más conocidos y respetados por los líderes de la industria y del mundo académico de ese país. Sin embargo, las encuestas se realizan a sólo entre tres públicos: altos directivos, miembros externos de los directorios de empresa y analistas financieros. El desempeño financiero puede tener mucha importancia para los empresarios pero mucho menos para los defensores del medio ambiente y otros líderes sociales, que no son consultados y para quienes el poder económico de las grandes empresas es su mayor defecto.

| **Los 6 Factores de Imagen de Fombrun-van Riel (The Reputation Institute)** | **Los 9 Factores de Imagen de Fortune-Harris Interactive** |
|---|---|
| 1. El desempeño financiero.<br>2. La calidad de productos y servicios.<br>3. El propósito, la ética y la responsabilidad social.<br>4. La estrategia, la gestión y el Liderazgo.<br>5. La relación emocional.<br>6. La cultura organizacional | 1. La capacidad innovativa.<br>2. La calidad del management.<br>3. El talento de los empleados.<br>4. El uso de los activos.<br>5. El valor de las inversiones a largo plazo.<br>6. La responsabilidad social.<br>7. El desempeño financiero.<br>8. La calidad de los productos o servicios.<br>9. La habilidad para los negocios globales. |

La falta de consideración de la totalidad de los *stakeholders* en estas encuestas constituye por lo tanto uno de sus defectos ya que la inclusión de todos los grupos de interés implicaría una varianza mayor. El otro problema tiene que ver con el filtrado previo que se hace de las empresas se-

leccionadas para integrar el listado. Por ejemplo Fortune, desde el año 2001 considera únicamente a empresas que facturan más de 8.000 millones de dólares anualmente. Sin embargo, pese a que no existe un motivo racional para excluirlas, más allá de que hacerlo facilita la investigación, en muchos casos empresas medianas o pequeñas gozan de mucha mejor reputación y son más admiradas que sus grandes competidores. En todo caso, la aplicación de filtros, ya sea por la muestra utilizada o por el tamaño de empresa considerada, circunscribe el resultado a una visión micro y no lo legitima como valor reputacional para todos los *stakeholders*.

## Cómo llegar a ser el N°1. El ejemplo de Apple

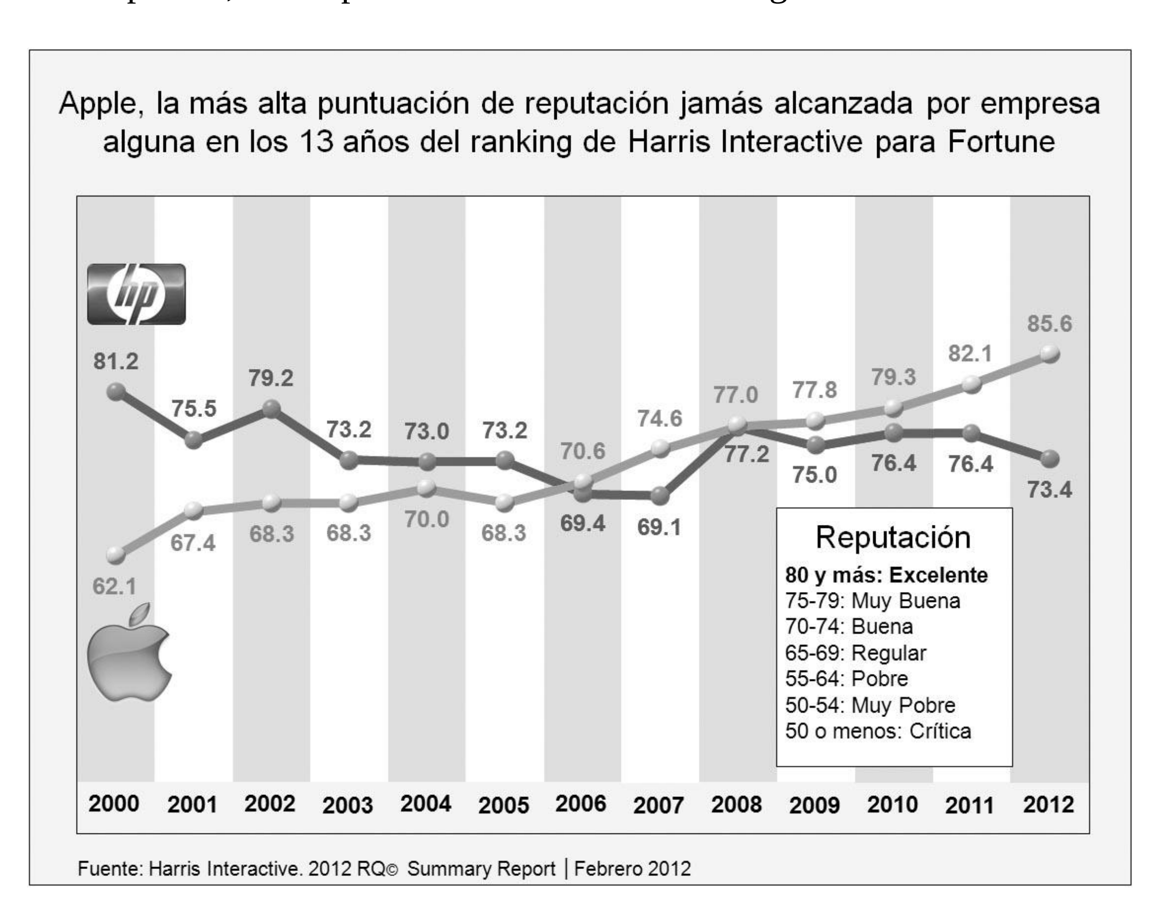
Desde la crisis de 2008 en adelante las percepciones de los consumidores crecen cada vez más en forma negativa. Con la erosión de la confianza en el liderazgo de las empresas, los consumidores tienen hoy mayores expectativas y exigen más información y transparencia por parte de las empresas en las cuales planean gastar o invertir su dinero.

La inclinación de los clientes hacia un fuerte liderazgo y por la innovación tecnológica puede ser el catalizador, esto es lo que demuestra el caso de Apple que se benefició en gran medida a partir de su condición de híbrido como empresa de tecnología, de productos de consumo y minorista. En 2012 Apple fue la empresa N°1 de mejor reputación de los Estados Unidos, según la investigación anual de Harris Interactive, con una puntuación de 85,62 puntos sobre 100. Se trata de la más alta jamás alcanzada por cualquier empresa a lo largo de los 13 años en que Harris, una de las principales empresas de investigación de opinión en el mundo y pionera en metodologías de investigación, viene publicando su galería de la fama (en 2013 BMW lideró el ranking con 78,39 puntos y en 2014 Disney y Google empataron en el 1er puesto con 77,3 puntos).

La encuesta se realiza todos los años en forma *online* entre más de 17.000 personas del público general estadounidense. A los encuestados se les pide primero identificar las 60 empresas más visibles y luego calificarlas en función de su reputación en 20 diferentes atributos que conforman las 6 dimensiones de la reputación y del índice RQ de la empresa: Atractivo Emocional, Productos y Servicios, Responsabilidad Social, Visión y Liderazgo, Ambiente Laboral, y Resultados Financieros. Además de los 20 atributos, el estudio incluye una serie de preguntas abiertas relacionadas con la reputación, las que ayudan a proporcionar una comprensión global de las percepciones del público.

Al trazar la trayectoria de la reputación de Apple de los últimos trece años es interesante la comparación con la de su rival Hewlett Packard. Ambas constituyen ejemplos marcadamente diferentes de cómo la gestión de la reputación y la conducta de las empresas puede afectar la percepción de los *stakeholders*. El predominio de Apple se basó en las fuertes inversiones que la empresa hizo a lo largo del tiempo en su marca, sobre todo a través de sus productos y servicios. Ese enfoque unidimensional en el *branding* para ganar reputación le redituó finalmente asociaciones muy positivas a Apple en todas las seis dimensiones, clasificándose primera en 2012 en Resultados Financieros, Productos y Servicios, Visión y Liderazgo, y Medio Ambiente Laboral.

Por el contrario, Hewlett Packard, que antaño superaba a Apple en el ranking, emprendió el camino inverso. La lenta erosión de su reputación fue provocada por percepciones negativas en las dimensiones Ética y Visión y Liderazgo, por lo que su marca  comenzó a sentir el daño. Con 73,41 puntos retrocedió en 2012 al puesto N° 32. Cuando la puntuación baja de los 50 puntos, las empresas entran en zona de riesgo.




En lo que va de los 13 años en los cuales Harris viene realizando su investigación, doce empresas recibieron calificaciones por debajo de esa puntuación, y la gran mayoría de ellas, como Enron, MCI (ex World-Com), Adelphia, y Global Crossing, ya no existen. La encuesta de 2012

mostró la reputación de Bank of America, Goldman Sachs y AIG en la zona roja. Los norteamericanos creen que Bank of America ha estado más preocupada por la recuperación de sus operaciones financieras que de sus clientes, lo que lo costó al banco una baja en la percepción de las dimensiones Confianza, Ética y Servicio al Cliente. Con el fin de reconstruir su reputación, Bank of America necesitará comprometerse más allá de esta recuperación funcional.

## La influencia del prestigio del CEO en la reputación corporativa

La influencia que ejerce el prestigio personal de los máximos dirigentes empresarios sobre la reputación de sus organizaciones es mucho más importante de lo que se suponía hasta ahora. En términos generales, la mitad de la reputación de las empresas depende de la reputación personal de su CEO.

Hay diversas investigaciones que demuestran este hecho como se ve en el cuadro siguiente: Podría no llamar la atención que los hombres de negocios opinen que la reputación del CEO influye sobre la de la empresa que dirige. Sí en cambio es notorio que los líderes de la sociedad civil, los dirigentes de las ONG relacionadas con los derechos humanos, la conservación ambiental y la actividad social opinen de esta forma. Efectivamente según la investigación, el 52 por ciento de ellos sostiene que el CEO es responsable de la reputación de su empresa y que es la cara visible y la brújula ética de su organización, tanto en tiempos buenos como en tiempos malos. En este sentido, el CEO juega un rol absolutamente crítico en la proyección de los valores de su compañía hacia los *stakeholders* externos e internos de su empresa.

Dada esta gravitación que el prestigio personal del máximo responsable de las empresas tiene en la reputación de las compañías, tanto su imagen como la de la empresa ambos debieran ser medidas en forma regular y simultáneamente, sostiene Lothar Rolke, docente e investigador de la universidad de Maguncia, Alemania. Según este experto, la influencia es tal que el resultado de la medición debiera tener influencia en la remuneración del CEO, porque entre su prestigio y el de la empresa que dirige existe una relación causal estadísticamente comprobada. Una excelente reputación de la compañía y un gran prestigio de su máximo responsable se potencian mutuamente en beneficio de la empresa. Contrariamente, una mala imagen del CEO, destruye a la larga la reputación de su organización.

La influencia de la reputación del CEO en la de su empresa

| Grado de influencia del CEO en la reputación de su empresa | Perfil de quienes opinan | Muestra | Fuente y año |
|---|---|---|---|
| **52%** | Líderes de ONGs vinculadas a los derechos humanos y el ambientalismo. | 56 Dirigentes de ONGs de Francia, Alemania y del Reino Unido. | Investigación de Burson Masteller "Building CEO Capital" realizada en 2003. |
| **50%** | Directivos de empresa de los Estados Unidos. | 1.100 CEOs, gerentes, analistas financieros e inversores institucionales, periodistas económicos y funcionarios de gobierno. | Investigación de Burson Masteller "CEO Reputation Survey" del año 2003. |
| **33%** | Directivos de empresa de los Estados Unidos. | 175 ejecutivos senior. 50% de ellos del nivel C (CEOs, CFOs, COOs) de empresas con 5 mil millones de dólares o más de facturación anual, 58% de las cuales cotizan en bolsa. | Investigación contratada por The Economist Intelligence Unit (revista The Economist) en 2004. |
| **51%** | Directivos de empresa de europeos y canadienses. | 661 directivos (CEO´s, CFO´s, Managing Directors, Regional Managers y General Managers) Francia: 44%; Holanda 50%; Reino Unido: 55%; Bélgica: 61%; Canadá: 64%; Alemania: 69%; Italia: 71% | Investigación de Hill & Knowlton / Harris Interactive. Mayo 2001 |

Pese a que la mayor responsabilidad en cuanto a la consolidación de la reputación corporativa recae en su máximo ejecutivo, debido a las decisiones que toma y a su prestigio personal, muchos CEO's aún no han tomado conciencia de ello. El caso de los bancos en Argentina es el mejor ejemplo. Tal vez como en ningún otro país las entidades financieras vieron como se derrumbaba colectivamente su reputación tras la devaluación y la incautación de los depósitos dolarizados durante la crisis económica de 2001. Con miles de pequeños ahorristas golpeándoles las vidrieras (que los bancos debieron blindar con rejas o placas de metal), reclamando la devolución de sus ahorros, los responsables de los bancos optaron por asumir una actitud corporativa frente a sus clientes, escondiendo la cara cuando poco tiempo antes aún promovían el ahorro sobre la base de la garantía que significaba el prestigio de sus empresas.

No comprendieron que la base para ganar en reputación, o en todo caso y bajo circunstancias adversas, tratar de mantener la que se posee, es la capacidad de comunicar de la máxima autoridad de la organización. Según las investigaciones, el 70 por ciento de las actividades que hacen al puesto del CEO, requieren competencias extraordinarias en materia de comunicación. Más allá de su credibilidad personal y de su capacidad para motivar a los empleados, lo que necesita es fundamentalmente la habilidad de comunicar la visión de su empresa en forma persuasiva, tanto interna-, como externamente.

Quien crea que una empresa se conduce únicamente por medio de indicadores "duros" no logra ver más allá del horizonte de la actividad del *con-*

*trolling.* Los indicadores son los que ponen orden y marcan el campo de acción confuso del *management.* Pero la comunicación es la que encuentra el camino hacia el éxito.

El principal problema de los responsables de las compañías que no entienden a la comunicación como una herramienta estratégica, es que por un lado les falta la cercanía - el contacto - con sus clientes, empleados, inversores y la opinión pública; y por el otro no logran acoplar los mensajes clave de sus organizaciones con una promesa actitudinal personal que pueda ser comprobada interna- y externamente.

Los CEO's deben aceptar que cada vez más son percibidos como una marca. Una marca orientadora tanto para sus audiencias internas como externas. Cuanto más complejo se torna el mundo de los negocios, más importante es este rol orientador de los dirigentes empresarios. La prueba está que en aquellos países donde el mundo de los negocios pasa por las compañías que cotizan en bolsa, el 10 por ciento de las notas periodísticas sobre empresas, se relaciona con sus máximos ejecutivos. Este valor es exactamente el doble de lo que fue dos años antes, en 2002. El CEO de hoy no está únicamente obligado a explicar su estrategia sino que deben presentarla en forma apta para el consumo de los medios. Quién para el caso apuesta al trabajo en equipo debe presentarse hacia fuera como "el capitán del *dream team*", mientras que aquel que se propone imponer un duro gerenciamiento de costos, debe adoptar una conducta propia tal que permita ser evaluado según ese criterio.

Llegar a CEO no es un premio. Es un compromiso. De allí que junto a la investigación regular de la imagen de la empresa también debería investigarse la que tienen de su CEO los empleados, clientes, accionistas y la opinión pública.

*Chief Executive,* una publicación especializada que se edita en Nueva York, conjuntamente con la agencia de relaciones públicas Hill & Knowlton, vienen investigando desde hace años la opinión de los máximos responsables de las empresas acerca del rol y la importancia de la reputación corporativa desde una perspectiva internacional. En 2001 encuestaron a 405 CEO's de Canadá, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Gran Bretaña. Los resultados fueron luego comparados con aquellos obtenidos de una investigación similar realizada entre 611 CEO's de los EEUU durante el año 2000. La investigación demostró que existe un consenso entre los CEO's acerca de que los tres factores de mayor gravitación en términos de influencia sobre la reputación corporativa son los clientes, los empleados y ellos mismos, en ese orden.

**¿Se puede medir la reputación?**

La pregunta del millón es ¿cómo pueden las empresas medir su reputación? Respuesta: no pueden.

La reputación, como ya se dijo, es un concepto dinámico porque la percepción de los públicos suele variar con el tiempo, tanto por lo que la empresa haga o deje de hacer, como por los nuevos temas que emergen en la agenda social. Por otro lado distintos grupos de interés pueden variar sus propias posturas y otros pueden aparecer en la escena pública.

De la misma forma en que la conducción de la empresa saca intuitivamente sus propias conclusiones a partir de los datos e informes que le presentan las distintas áreas de la organización, la dirección de comunicaciones debe sacar las suyas y delinear la tendencia en base a la información que recoge de los *stakeholders*.

Sin embargo los métodos considerados tradicionales de análisis basados en el seguimiento de la repercusión mediática sobre lo que se dice de la empresa en los medios ("*pressclipping*", tono y espacio ocupado), de la investigación de la publicidad convencional (GRP, visibilidad e impactos) o el análisis del retorno de los patrocinios (apoyo a la marca), el clima interno y las condiciones de trabajo en el seno de la empresa (satisfacción, compromiso y rotación), e incluso, más recientemente, las conversaciones en la red (post o enlaces pertinentes, tono) o las campañas online (*click through rate*, exposición, descargas y búsquedas) son hoy en día insuficientes para cumplir las necesidades de lo que se denomina "inteligencia reputacional". Incluso los diferentes rankings, barómetros o monitores de todo tipo que existen actualmente sobre las marcas, la reputación, o el talento (como Interbrand, Fortune, RepTrack del Reputation Institute, Merco o Great Place to Work, entre otros) ofrecen una información aislada, y por tanto, insuficiente sobre la realidad empresarial y su reconocimiento / percepción por parte de los grupos de interés.

Un enfoque sistémico lo ofrecen las auditorías regulares de imagen, investigaciones basadas en encuestas a los *stakeholders* clave que permiten sacar una "foto" de la percepción de éstos en un momento determinado, que no es otro que el del día en que se hace la encuesta. Una analogía pertinente es el balance de resultados que nos indica el estado financiero de la empresa al último día del ejercicio comercial. Esa "foto" que obtenemos no es más ni menos que la imagen de la empresa. Y esa imagen que –lo repetimos- es un concepto estático, no nos dice si es la misma que los públicos han tenido de la empresa los meses previos o en años anteriores.

La imagen de BP seguramente ha sido bien distinta los días previos a la explosión de su plataforma submarina *Deepwater Horizon* en 2010 que a partir de ese accidente en adelante.

Una metáfora que permite este concepto es la del Principio de incertidumbre de Heisenberg, también llamado principio de indeterminación, el cual constituye uno de los puntales de la teoría cuántica. Formulado por el alemán Werner Heisenberg el principio demuestra que a nivel cuántico no es posible conocer con exactitud la forma, el momento lineal (la masa por su velocidad) ni la posición de una partícula al mismo tiempo. O más correctamente, que es imposible conocer dichos valores más allá de cierto grado de certidumbre. Si deseamos fijar la posición de una partícula con total precisión nos será imposible conocer su velocidad. Y si por el contrario determinamos con exactitud su velocidad, no sabremos a ciencia cierta en qué lugar está.

Haciendo una analogía, la imagen reflejada en la mente de una persona sobre una entidad como puede ser una empresa, no es un concepto perfectamente delineado sino una suerte de borrón, no es un concepto claramente definido sino el resultado de un cúmulo de informaciones adquiridas a través de la experiencia directa o transmitida que delinean "más o menos" una imagen. Y siguiendo la metáfora de la física cuántica, si fuera posible poner en foco la imagen de la percepción (la posición de la partícula) con total precisión, sería imposible conocer el momento (su masa por velocidad) en que ésta cambiará por el motivo que sea. Si por el contrario, conociéramos su cambio de estado, no se sabríamos a ciencia cierta en qué momento exacto lo hará. El corolario de este principio es que la acción del observador altera de este modo lo observado. Solo la sucesión de (encuestas de) imagen nos proporcionarán alguna certidumbre sobre la percepción estructural (a través del tiempo) que nuestros públicos tienen de la empresa, del mismo modo en que la sucesión de los resultados operativos y financieros cuatrimestrales nos indican una tendencia del desempeño del negocio. Así como la sucesión de imágenes, de fotogramas, nos pone la película en movimiento (*motion pictures*), la sucesión de percepciones sobre la empresa le otorga la idea dinámica que da forma a su reputación. Y eso es en definitiva lo que importa: la opinión estructural, aquella opinión que salvo crisis muy aguda mediante, no cambia ya con el tiempo o en todo caso lo hace muy poco y de a poco.

El primer paso para realizar una auditoría o investigación de imagen es redactar un *brief*, que no es otra cosa que escribir el objetivo, redactar los antecedentes del caso, definir los públicos objetivo, y poner nuestras ideas por escrito sobre cómo nos imaginamos que la empresa de investi-

gaciones debiera encarar el estudio. Para eso nos tenemos que preguntar que *output* pretendemos de éste, que metodología de análisis de datos queremos utilizar, como queremos visualizar las estadísticas, que datos queremos "cruzar" (correlacionar), cuanto presupuesto se necesitará, los plazos que nos hemos propuesto y como vamos a presentar los resultados clave y las conclusiones – los *findings*- ante el Comité Ejecutivo de la organización.

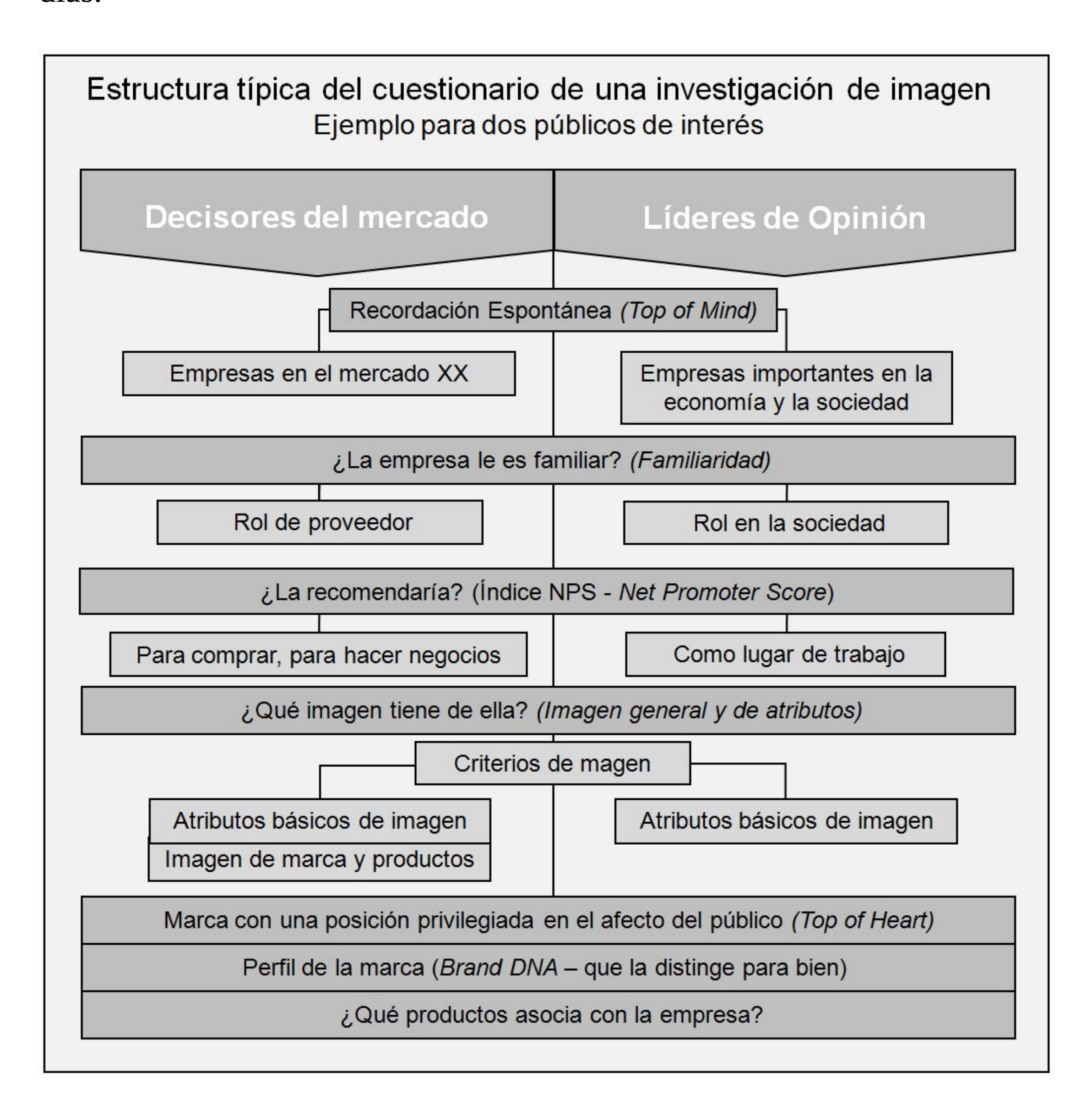
El segundo paso, y no menos importante, es la redacción del cuestionario con ayuda del cual los encuestadores realizaran sus entrevistas en forma personal, por teléfono, mail o *online*. Del cuestionario depende básicamente la calidad de la investigación porque, por un lado, lo que no se preguntó no podrá ser vuelto a preguntar en otro momento y por el otro, porque una pregunta mal formulada, confusa o demasiado compleja puede condicionar las respuestas. Los buenos cuestionarios contemplan preguntas de testeo intercaladas para comprobar si quien responde es coherente con sus respuestas y también algunas pocas preguntas abiertas donde los encuestados pueden expresar una opinión. Las citas de las opiniones más representativas conformarán el carácter "cuali" del estudio que es en realidad "cuanti". Los investigadores suelen sugerir un máximo de 35 preguntas en un cuestionario. Esto tiene que ver sobretodo con el tiempo que llevará la encuesta y la disponibilidad de los encuestados en contestarla, que en general es poca.

Al realizar el cuestionario tenemos que tener en claro también cual será nuestro *benchmark* o sea nuestro patrón de medida con el cual nos deseamos comparar. Eso incluye tanto a nuestros principales competidores en los distintos campos en que actúa la empresa, como al "ideal de mercado", empresa hipotética que resulta de configurar las menciones que los *stakeholders* hacen sobre qué es lo que esperan idealmente de una empresa como la nuestra. De esta manera se "construye" al mejor competidor con los atributos mejor evaluados de nuestros distintos competidores por parte de los encuestados.

El gráfico siguiente muestra la estructura del cuestionario el que contempla varios aspectos que vamos a querer averiguar a través de la investigación.

Por de pronto el **Top of Mind**, es decir que lo que queremos determinar es cuál es la primera marca que viene a alguien a la mente cuando el encuestador le hace una pregunta espontánea acerca de una categoría como por ejemplo las empresas que compiten en nuestro mercado incluyendo obviamente la nuestra. Otra forma de definir el Top-of-Mind es el porcen-

taje de encuestados que, sin que se les haya preguntado, responden espontáneamente el nombre de una marca o producto específico o lo hacen en primera instancia cuando se le pide que lean una lista con todos las marcas que recuerdan haber visto en una categoría general en los últimos 30 días.




La razón del énfasis en el "Top of Mind" está más relacionado con la imagen de producto que con la de empresa ya que su utilidad reside fundamentalmente, tal como lo señala la evidencia, en que las personas eligen dentro de un limitado set de marcas recordadas espontáneamente, y que aquellas marcas que lideran la lista evocada tienen más posibilidades de ser elegidas y finalmente compradas. Es decir que estar en primer lugar del recuerdo en la mente de nuestros grupos objetivo es una buena forma de asegurarnos la participación de mercado.

Este principio ha sido valido desde hace ya muchos años y ha probado estar altamente correlacionado con la eficiencia de las marcas; no obstante, en la medida que las categorías se vuelven similares entre sí y los consumidores se vuelven más expertos e informados, las cosas se complican para los hombres y mujeres del marketing. En definitiva, cuando hablamos de imagen de empresa, lo que medimos con el Top of Mind es el nivel de visibilidad que una compañía o institución tiene entre los públicos investigados

Estudios recientes han demostrado que las marcas o empresas que las personas prefieren (o quieren) son aquellas que: son honestas en su propuesta, hablan el lenguaje de la gente, son empáticas y cercanas, dicen las cosas como son o son "humanas". Pareciera ser que los consumidores escogen marcas con las cuales comparten un conjunto de valores y características de personalidad. Las eligen con criterios similares a los que usan cuando escogen sus amigos. Es cosa de ver cómo muchas marcas hoy son exitosas y queridas incluso sin una estrategia publicitaria convencional y que, a primera vista, desafían el principio irrefutable del Top of Mind. Si reflexionamos sobre los criterios mediante los cuales elegimos nuestras marcas preferidas, sin duda nos llevaremos sorpresas.

Esta forma de relacionarse con las marcas es lo que se denomina el **Top of Heart**, es decir, el espacio que la marca ocupa en el corazón de las personas. En la dinámica altamente competitiva de hoy, donde la diferenciación entre la gran variedad de oferta es cada vez más difícil de percibir por los consumidores, ya no es suficiente con que nos recuerden en primer o segundo lugar. Ahora también necesitamos invertir en la calidad de ese recuerdo, basado en el afecto que somos capaces de provocar. Construir cercanía emocional para nuestras marcas es el nuevo desafío no solo de los gerentes de marketing sino también de los responsables de las comunicaciones corporativas.

Para lograrlo podemos repasar la forma con que nos relacionamos con nuestra familia y amigos, y luego aplicar los aprendizajes a nuestras estrategias de marca. El interés genuino de entender y escuchar las expectativas y necesidades de nuestro interlocutor, sus preferencias y sueños, la ausencia de prejuicios y la incondicionalidad a toda prueba, son algunas de las habilidades propias de las relaciones interpersonales y muy útiles para entender la dinámica afectiva de la marca. Las investigaciones de mercado especialmente diseñados, la revisión de las políticas de atención y servicio al cliente, las estrategias de marketing con causa y las prácticas sistemáticas de Responsabilidad Social Empresarial son algunas estrategias que resultan útiles al momento de abocarse a la construcción o

fortalecimiento del Top of Heart. La combinación del Top of Mind con el Top of Heart es la fórmula para conquistar mente y corazón de los consumidores y otros públicos clave y por lo tanto relevante y necesaria para el posicionamiento exitoso de una marca en el mercado en el sentido que le han dado Al Ries y Jack Trout en su libro *Positioning: The Battle for Your Mind* [1] (Posicionamiento: la batalla por tu mente) en el cual explican el posicionamiento como el espacio que ganan en la mente los productos y servicios cuando se usa una palabra, expresión o promesa que antes no se había utilizado y que la mente, al recibirla, inmediatamente asocia con esa marca. Esto es –según los autores- "buscar una posición, tomarla y ocuparla para siempre".

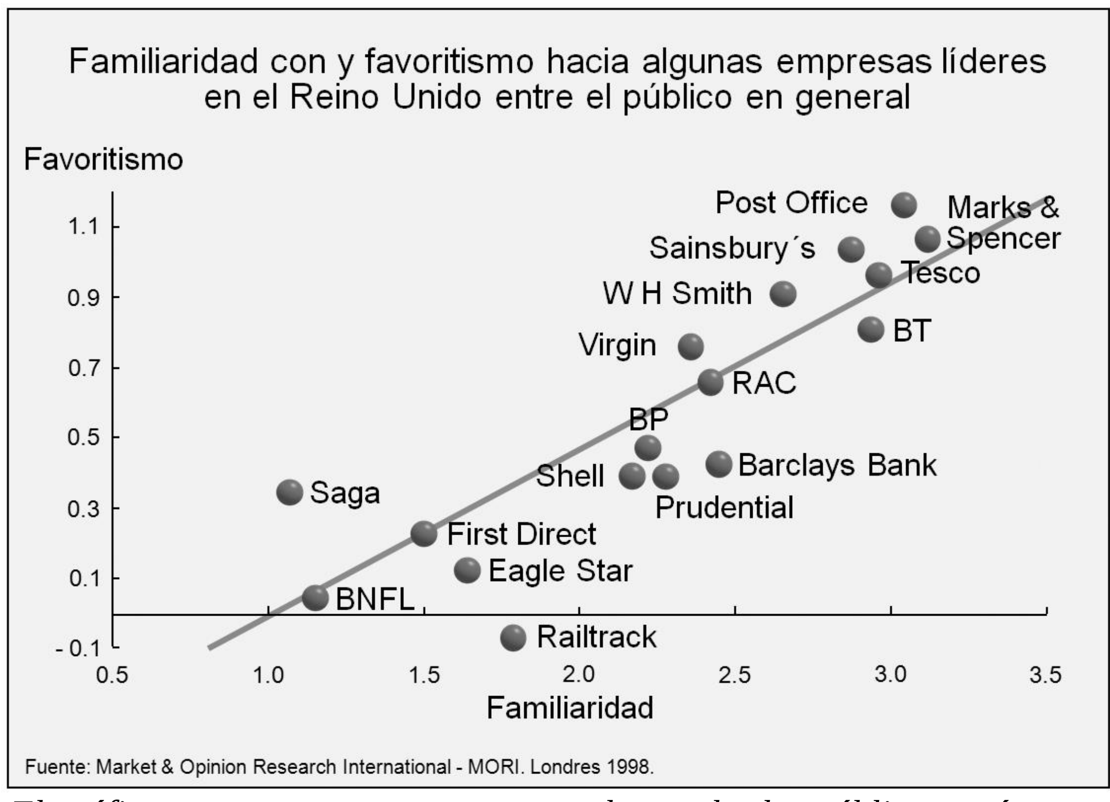
Para hacer el posicionamiento realidad, las empresas debe conocer profundamente a sus públicos y no hablarles de las necesidades que los productos que les ofrece satisfacen, sino de los deseos, emociones e ilusiones que tiene el público en general y el usuario en particular y que la marca viene a gratificar. Cuanto más humana sea la relación de la empresa con las personas, más certero va a ser su abordaje emocional, el cual tiene que basarse en un conocimiento muy profundo del ser humano, de sus inquietudes emocionales y de sus grandes triunfos. Los consumidores son cada vez más críticos y están buscando en las marcas sorpresa e innovación. De esta manera el Top of Heart o posicionamiento emocional, es un reto que asume la marca y que debe cumplir día a día la empresa con su comportamiento, con sus productos, con su exhibición pública y con todos los puntos de contacto que pueda tener con sus públicos.

Otro aspecto que deberá contemplar nuestro cuestionario es el del atributo de **Familiaridad**. El grado de familiaridad se refiere al nivel de conocimiento que una persona tiene de algo o alguien ya sea por experiencia propia o por lo que le han contado, ha visto o ha leído. Los resultados obtenidos de muchas investigaciones ponen de manifiesto la influencia directa de la familiaridad sobre la imagen percibida de un producto o empresa. En términos de la investigación de opinión y marketing, la familiaridad se ha considerado un componente básico del conocimiento del consumidor, siendo definida como el conocimiento previo que posee un individuo sobre un producto o una marca. En este sentido, la percepción global que genera un consumidor sobre un producto estará condicionada no sólo por la percepción de sus características o atributos, como es lógico, sino también por el grado de conocimiento previo que posee sobre dicho producto o empresa. Por otra parte, la familiaridad, el conocimiento y la experiencia son términos relativamente cercanos. De hecho hay quienes

[1] Ries, Al y Trout, Jack: Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill Inc.New York, 1981.

definen familiaridad como el número de experiencias, directas o indirectas, acumuladas por el individuo con el producto o la marca (empresa). Park y Lessig (1981) distinguen dos enfoques o aproximaciones: uno objetivo, que se corresponde con la estructura de conocimientos de la memoria del individuo, y otro subjetivo, que se corresponde con la opinión personal del individuo sobre lo que cree saber acerca de la categoría o del producto.

La familiaridad, por tanto, implica la posesión de conocimientos sobre el producto o la empresa y una mayor capacidad de procesamiento de nueva información, por lo que influirá en la selección y el uso de los atributos a considerar en el proceso de evaluación de la imagen general, ofreciendo al individuo un marco de evaluación diferente al que se da en situaciones de bajo nivel de familiaridad. Esta fuerte correlación queda demostrada en el gráfico superior que como entre un grupo de empresas del Reino Unido aquellas sobre cuales la gente sabe más son también sobre las cuales la gente emite una opinión más favorable. En otras palabras, cuanto más las personas conocen una organización o marca, tanto mejor tienden a evaluar su imagen por lo que resulta una obviedad afirmar que cuanto mejor funcione la comunicación con sus públicos tanto mayor serán las chances de que éstos la consideren más favorablemente..




*El gráfico muestra como empresas con las cuales los públicos están muy familiarizados -como por ejemplo las tiendas Mark & Spencer- también gozan de un mayor nivel de opiniones favorables*

Al diseñar nuestro cuestionario también tendremos que tener en cuenta el la **Recomendación** o índice NPS, un factor de alta importancia tanto para la percepción de la reputación corporativa de las empresas, como para el comportamiento de compra de un producto o servicio, es decir para aumentar la base de sus clientes. Como respuesta a este hecho, Frederick F. Reichheld escribió en 2003 su ya clásico artículo *The One Number You Need To Grow* (El número que usted tiene que hacer crecer) publicado en el Harvard Business Review de diciembre de aquel año[1]. En él presentó su índice NPS (Net Promoter Score ) que mide la disposición de los clientes a recomendar una compañía.

Las empresas gastan mucho tiempo y dinero en complejas herramientas para evaluar la satisfacción del cliente, pero están midiendo las cosas mal -sostiene el autor - El mejor indicador de crecimiento se puede capturar en una encuesta mediante una sola y simple pregunta: ¿Recomendaría usted esta compañía a un amigo, familiar y compañero de trabajo? El método es llamativamente simple. Clasifica a las personas en tres grupos según sus respuestas. Quienes responden con un 9 ó 10, son considerados promotores de la marca. Quienes lo hacen con un 7 u 8 son pasivos y quienes respondan por debajo de 6 son detractores. La conclusión de Reichheld que se basa en dos años de investigación en la que se pusieron a prueba una serie de preguntas de encuestas mediante la vinculación de sus respuestas con el comportamiento real de los consumidores, es decir con sus patrones de compra y con las referencias que se tienen en cuenta, y por ende con el crecimiento de las empresas. Sorprendentemente, la pregunta más eficaz no se refería a la satisfacción del cliente o incluso a la lealtad per se.

La fortaleza del NPS reside en que hay una correlación estadística muy alta entre aquellas empresas que tienen muchos promotores, es decir NPS's altos y el nivel de crecimiento de las compañías. Aquellas empresas que tienen un índice alto, crecen a mayor velocidad y durante más tiempo.

Hoy está fuera de toda discusión que la disposición a hablar bien de una empresa o de sus producto a los amigos, familiares y compañeros de trabajo es uno de los mejores indicadores de lealtad debido al riesgo que el cliente asume al recomendarla. Cuando los consumidores actúan como referencias, hacen más que solo indicar que han recibido un buen valor económico de la empresa a cambio de su dinero. Ponen su propia repu-

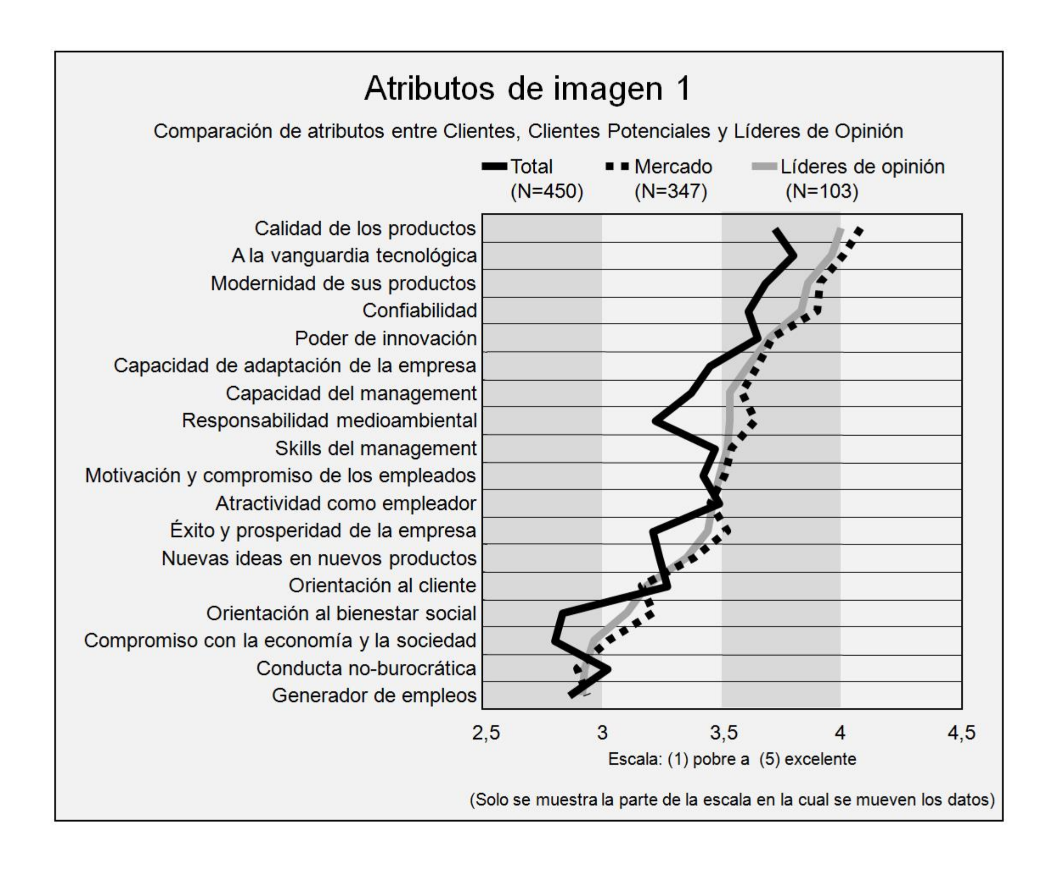
---

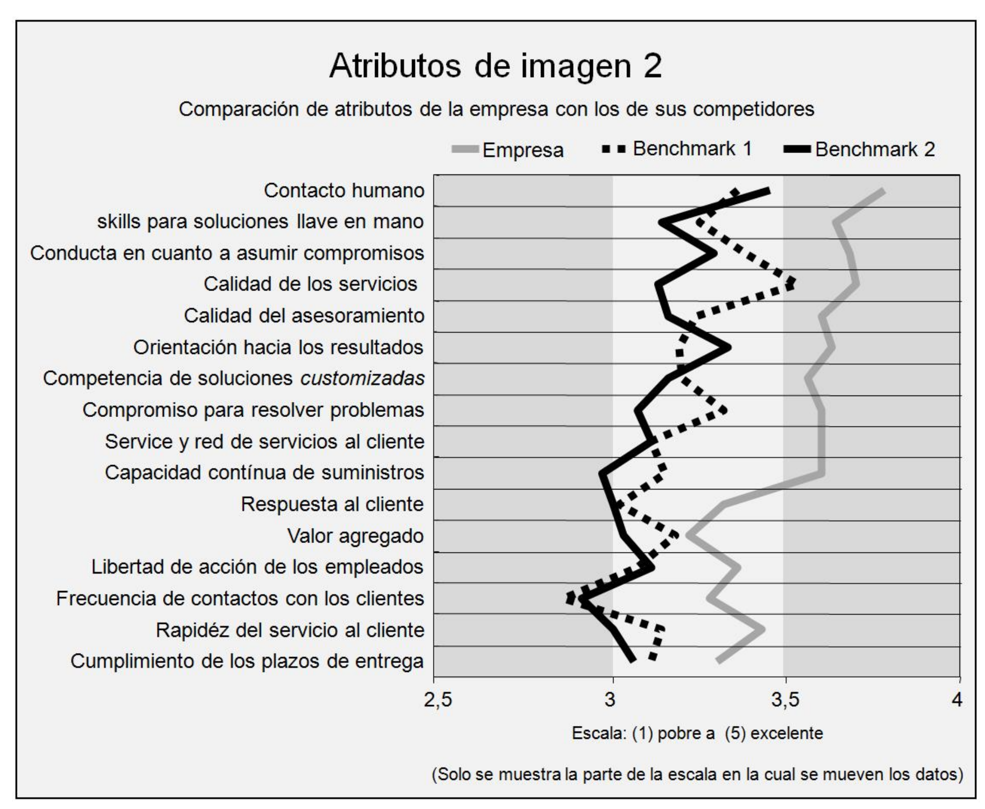
[1] Reichheld, Frederick F. : The one number you need to grow. Harvard Business Review. Diciembre de 2003 Dec, Número 81(12), Páginas 46 a 54 y 124.

tación en juego. Y está claro que estarán dispuestos a hacerlo sólo si sienten una fuerte lealtad hacia esa marca.

En el apartado **Atributos** del cuestionario se integra con todos aquellos otros que deseamos investigar. De acuerdo al alcance que se le de a los resultados de la investigación se habrán de considerar todo aquellos relevantes para otras áreas como Marketing y Recursos Humanos si el estudio abarcara también el público clave "Empleados". Normalmente los atributos se refieren a aspectos de los productos y servicios, referidos a la calidad, precio, tecnología, diseño, plazos de entrega y demás; y a la imagen básica de la empresa, como por ejemplo su capacidad de innovación, la calidad de su management, su orientación al cliente, su compromiso con la comunidad y medio ambiente y otras características que hacen a la relación emocional con sus públicos.

Queda claro que cuando el encuestador entrevista a un consumidor incluirá más preguntas relativas a los productos y servicios mientras que cuando lo hace con un líder de opinión como puede ser un dirigente social, sindical, empresario o un periodista, político o docente universitario, los que pueden tener un juicio crítico hacia las empresas consultadas pero no ser necesariamente consumidores de éstas y por lo tanto menos versados en lo que a los productos se refiere, el cuestionario considerará más atributos relativos a la imagen básica de empresa y menos a los productos o servicios.






*Ejemplo de atributos clasificados por nivel de opinión positiva y comparados entre diferentes públicos o competidores*

La información que obtendremos de una investigación de imagen será cuantiosa y de gran utilidad para toda la organización ya que los resultados podrán visualizarse por la empresa en su totalidad o en forma parcial por área, por ejemplo por unidad de negocios, tipos de públicos, por región geográfica o por la comparación con distintos competidores.

Un aspecto que podrá captar nuestro interés es el denominado Brand DNA o **ADN de la Marca Corporativa**. El concepto se refiere los valores fundamentales que distinguen la marca de otras del mercado. De los atributos que definen su estilo distintivo como por ejemplo la transparencia, emocionalidad o confiabilidad. Marcas como Disney (diversión, mundo mágico, entretenimiento en familia), FedEx (puntualidad, entrega en 24 horas), Ritz Carlton (ambiente refinado), Volvo (seguridad), Google (innovación), y Southwest Airlines (bajo costo y humor) han creado procesos, generado expectativas de comportamiento e instrumentado rituales que permiten a sus empleados cumplir la promesa de su marca para crear la percepción deseada.

Los valores fundamentales de la marca son los principios rectores que forman la base de lo que es importante para la gente. Ellos dan sentido a las intenciones detrás de la marca y las prácticas empresariales. Las mar-

cas fuertes tienen valores perdurables, compartidos por toda la organización que los sustenta. Otras, como las de Enron y Arthur Andersen no “vivieron” sus valores, solo los declamaron y terminaron destruyendo la empresa y arruinando las vidas de quienes trabajaron en ellas. El conocido eslogan del hotel Ritz Carlton "Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros" (*We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen*) se ha convertido en una percepción interna colectiva reforzada por todos los empleados y expresada consistentemente en la forma que el personal interactúa con los pasajeros del hotel. El poder de la marca Harley Davidson se manifiesta constantemente en todas su líneas de motocicletas  mientras que sus competidores han sucumbido a diseñar tendencias a lo largo de los años. No extraña que mantenga una fuerte base de clientes sumamente leales. Se trata de una marca auténtica que atrae y mantiene a sus clientes que comparten sus valores, rituales y experiencias de libertad en grupos organizados, durante festivales, tours por carreteras y otros eventos.

A los fines de la gestión de la reputación y para hacer manejable todo este cúmulo de datos, los investigadores de opinión y los estadísticos han creado las llamadas “dimensiones” o “factores” de imagen aplicando una técnica de simplificación de datos, la cual se basa en la agrupación de atributos homogéneos o familiares entre sí.

**De 34 atributos a 6 factores de imagen**

**F1: Desempeño financiero**

Éxito y prosperidad de la empresa
Orientación hacia los resultados

**F2: Calidad de los prod. y servicios**

Calidad de los productos
A la vanguardia tecnológica
Modernidad de sus productos
Poder de innovación
Nuevas ideas en nuevos productos
Calidad de los servicios
Calidad del asesoramiento
Service y red de servicios al cliente
Capacidad contínua de suministros
Valor agregado
Rapidéz del servicio al cliente

**F3: Ética y responsabilidad social**

Responsabilidad medioambiental
Orientación al bienestar social
Compromiso con la economía y la sociedad
Generador de empleos
Cumplimiento de los plazos de entrega

**F4: Estrategia, gestión y liderazgo**

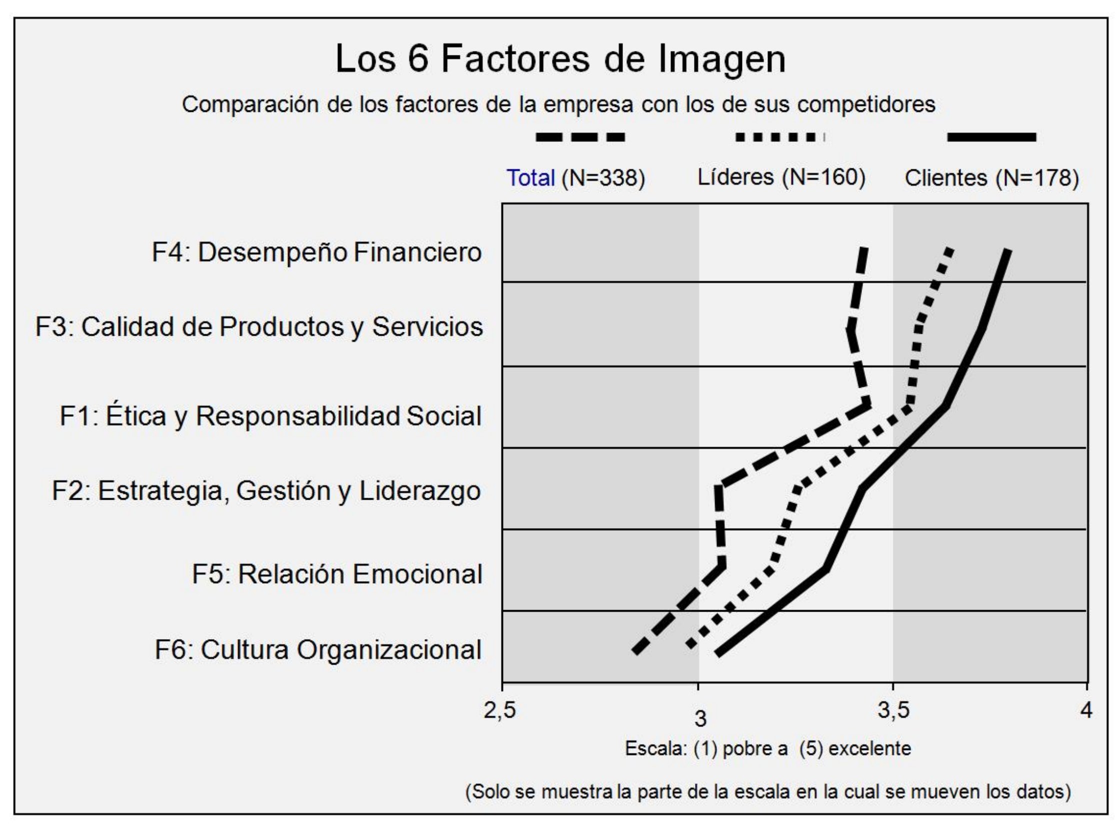
Capacidad del management
Skills del management
Skills para soluciones llave en mano
Competencia de soluciones *customizadas*

**F5: Relación emocional**

Orientación al cliente
Confiabilidad
Contacto humano
Respuesta al cliente
Frecuencia de contactos con los clientes

**F4: Culltura organizacional**

Capacidad de adaptación de la empresa
Motivación y compromiso de los empleados
Atractividad como empleador
Conducta no-burocrática
Conducta en cuanto a asumir compromisos
Compromiso para resolver problemas
Libertad de acción de los empleados




*Los Factores de Imagen (N representa la cantidad de respondientes de cada target)*

Existe hoy consenso en la definición de los *f*actores de imagen considerados como los pilares de la reputación. Estos factores son:

**El desempeño financiero**, que abarca los atributos relativos al rendimiento de la gestión operativa y financiera. Los atributos medidos incluyen "ofrece un rendimiento financiero fuerte" y "eficiente gestión de sus negocios" y “orientada a resultados”. El factor  fuerte cuando la empresa tiene un historial de un buen desempeño financiero con buenos resultados en sus negocios.

**La calidad de productos y servicios**, es el factor que resume los atributos de cómo la empresa crea valor para sus clientes y usuarios finales. Entre otros, los indicadores mide los atributos “Es una compañía que soluciona los problemas de sus clientes”,  “Ofrece productos y servicios de alta calidad”  y “Brinda un apoyo confiable a sus clientes”. Una percepción de que la empresa ofrece productos y servicios innovativos y de alta calidad impulsa el indicador de este factor hacia arriba.

**El propósito, la ética y la responsabilidad social**. Se refiere a las declaraciones de la misión de la empresa y describe el enfoque de la compañía

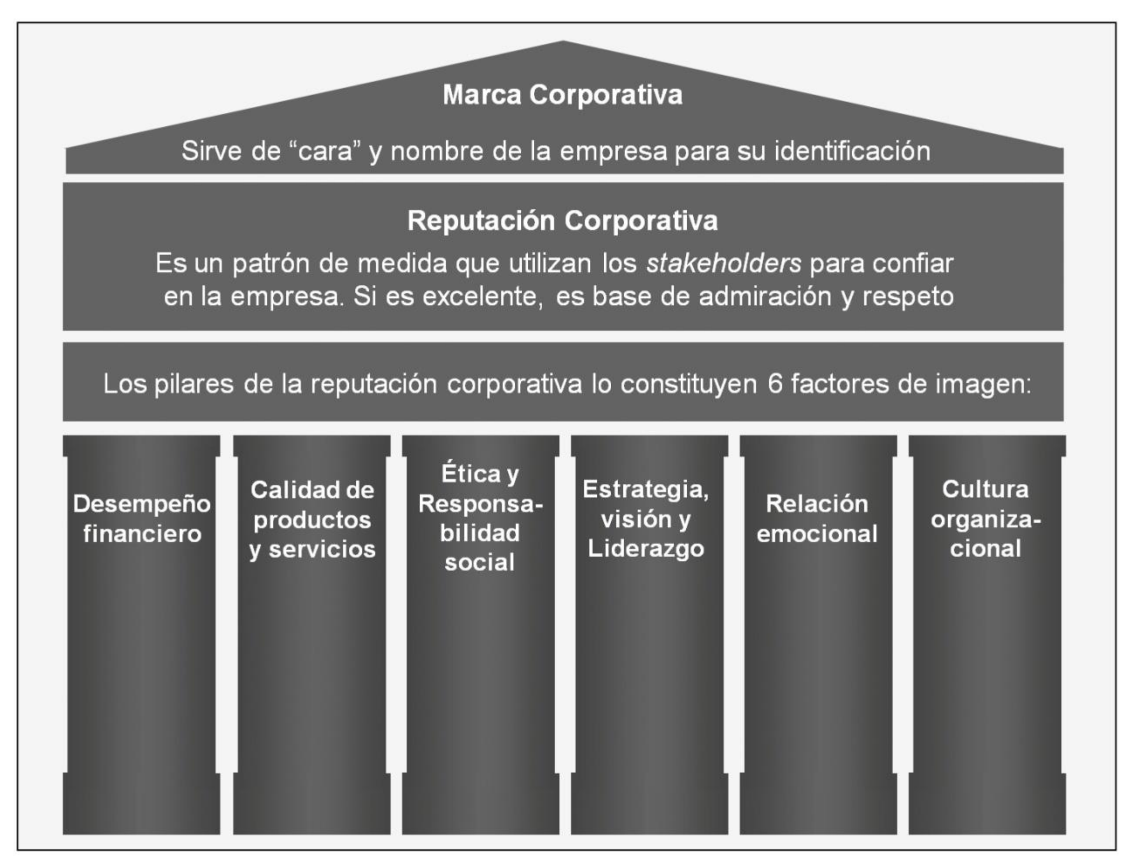
y su compromiso para hacer del mundo un lugar mejor. Los atributos que incluyen se relacionan al compromiso que la empresa ha asumido con el medio ambiente y la comunidad y se expresan a través de atributos como "ambientalmente responsable", “Ayuda a las buenas causas”, “Respeta los derechos del trabajador y de las minorías” y "Es una empresa socialmente responsable".

**La estrategia, la gestión y el Liderazgo.** En este factor se refleja el liderazgo de la compañía, su visión, la calidad de su gobierno corporativo y sus competencias. Sus indicadores miden atributos como “la empresa tiene líderes fuertes y humanos”, “Tiene un management de excelencia”, “La empresa es conocida con eficacia”, “Es una compañía reconocida como líder en su campo”, “Sus líderes son visibles” y “La compañía hace uso responsable de su poder”.

**La relación emocional**. Este factor de imagen aglutina la ya comentada conexión emocional que el público tiene con la empresa. Atributos que incluye esta dimensión son por ejemplo la “La calidad del contacto humano”, "Es para gente como yo" y "Es una empresa que me inspira" o “Tiene buen diálogo con sus consumidores”.

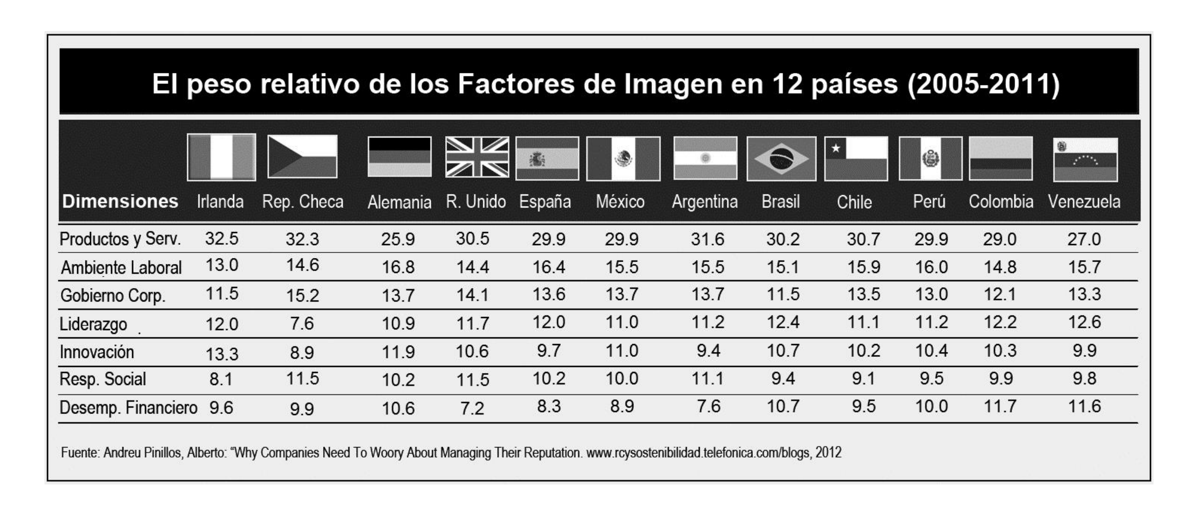
**La cultura organizacional.** Este factor de imagen describe como son vistos los empleados, su conducta y compromiso y como es considerado el medio ambiente de trabajo. Incluye atributos como “La empresa los apoya y fomenta a sus empleados”, “Respeta la igualdad de oportunidades”, “Promueve la diversidad” y “Es un buen lugar para trabajar”.

La mayoría de los investigadores utilizan similares Factores de Imagen a los enunciados y así también lo hace la mayoría de los rankings de prestigio que se publican en diferentes países por diarios y revistas de economía.




*El modelo de estructura y los seis pilares de la reputación corporativa*

Como se puede ver en el grafico siguiente, los factores de Imagen tienen una importancia relativa muy aproximada para los públicos en todo el mundo según Alberto Andreu, director de Reputación Corporativa, Identidad, y Medio Ambiente de Telefónica de España. Su afirmación se basa en investigaciones de imagen realizadas en los mercados en que actúa su compañía. El cuadro muestra el caso de relevamientos en 5 países de Europa y 8 de América latina.



**El peso relativo de los Factores de Imagen en 12 países (2005-2011)**

| Dimensiones | Irlanda | Rep. Checa | Alemania | R. Unido | España | México | Argentina | Brasil | Chile | Perú | Colombia | Venezuela |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Productos y Serv. | 32.5 | 32.3 | 25.9 | 30.5 | 29.9 | 29.9 | 31.6 | 30.2 | 30.7 | 29.9 | 29.0 | 27.0 |
| Ambiente Laboral | 13.0 | 14.6 | 16.8 | 14.4 | 16.4 | 15.5 | 15.5 | 15.1 | 15.9 | 16.0 | 14.8 | 15.7 |
| Gobierno Corp. | 11.5 | 15.2 | 13.7 | 14.1 | 13.6 | 13.7 | 13.7 | 11.5 | 13.5 | 13.0 | 12.1 | 13.3 |
| Liderazgo | 12.0 | 7.6 | 10.9 | 11.7 | 12.0 | 11.0 | 11.2 | 12.4 | 11.1 | 11.2 | 12.2 | 12.6 |
| Innovación | 13.3 | 8.9 | 11.9 | 10.6 | 9.7 | 11.0 | 9.4 | 10.7 | 10.2 | 10.4 | 10.3 | 9.9 |
| Resp. Social | 8.1 | 11.5 | 10.2 | 11.5 | 10.2 | 10.0 | 11.1 | 9.4 | 9.1 | 9.5 | 9.9 | 9.8 |
| Desemp. Financiero | 9.6 | 9.9 | 10.6 | 7.2 | 8.3 | 8.9 | 7.6 | 10.7 | 9.5 | 10.0 | 11.7 | 11.6 |

Fuente: Andreu Pinillos, Alberto: "Why Companies Need To Woory About Managing Their Reputation. www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs, 2012

## Correlacionar los datos obtenidos es clave

Para identificar cuáles son los Factores de Imagen que realmente impulsan la Imagen General en uno y otro sentido es fundamental verificar la asociación que existe entre las diferentes variables. Para ello se utilizan modelos de regresión lineal que correlacionan dos variables entre sí y de regresión múltiple para evaluar la influencia simultánea de varias variables independientes sobre una variable dependiente; así como de análisis factorial para obtener información sobre las características subyacentes a un conjunto de datos y en el cual todas las variables se consideran independientes, buscando qué conexiones se establecen entre ellas para identificar un cierto número de factores que las relacionen.

Una correlación nos indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables existe correlación si al aumentar (o disminuir) los valores de una lo hacen también los de la otra y viceversa.

El grado de correlación puede cuantificarse mediante el cálculo de un coeficiente denominado *coeficiente de correlación*, *coeficiente de Pearson* o simplemente "r". El valor de "r" es de +1 cuando hay una correlación positiva perfecta (a medida que aumenta una de las variables, la otra aumenta en exactamente la misma medida), y de -1 cuando existe una correlación inversa perfecta (a medida que aumenta una de las variables, la otra disminuye exactamente en la misma medida), y es cero cuando no hay absolutamente ninguna correlación. Lo más probable es que los valores que obtengamos fluctúen entre los dos extremos. Así por ejemplo un valor de 0.50 nos indicará que existe una correlación positiva media.

La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad como se suele suponer. *Cum hoc ergo propter hoc* -en latín, "con esto, luego a causa de esto"- es una falacia que se comete al inferir que dos o más eventos están conectados causalmente porque se dan juntos, infiriendo que existe una relación causal simplemente por haberse observado una correlación estadística entre ellos.

Hecha esta salvedad, lo que sí puede afirmarse es que si bien una correlación no nos indica que DEBE necesariamente existir una influencia entre una y otra variable que se hallan correlacionadas, sí en cambio nos dice que PUEDE haber una influencia. Por ejemplo si tomamos el ya descrito atributo "Familiaridad" (*¿Qué tanto conoce a la empresa, sus políticas y*

*la calidad de su gestión?*) y el atributo "Imagen General" (*¿Cómo definiría usted en una escala de 1 a 5 la imagen general de esta compañía?*) veremos que suele haber una correlación alta entre los dos atributos. Esto nos indica que es altamente probable que cuanto más familiar le es una empresa a las personas, tanto más positiva es la imagen que éstas tienen de ella. En otras palabras, si una empresa viene presidida de una buena reputación, cuanto más la conozcan sus stakeholders, es probable (no seguro) que más positiva sea también su percepción de la imagen de esa empresa comparado con otros individuos que no la conozcan o estén menos familiarizados con ella.

Este fenómeno está relacionado el "efecto halo" ya comentado tangencialmente en el capítulo III. El efecto halo (de aureola) es un hallazgo importante de la psicología cognitiva y de la psicología social. Fue descrito por el psicólogo Edward Lee Thorndike (1874-1949) y hace referencia a la tendencia que tenemos a generalizar un rasgo positivo o negativo de otra persona o entidad para, basándonos en ese rasgo, crear una opinión general sobre ella. Por ejemplo, si alguien es muy guapo o atractivo le atribuimos otros rasgos de personalidad atractivos sin saber si los tiene o no. (es guapa luego es inteligente, generosa, buena persona, etc.). Las personas atractivas son a menudo juzgadas como portadoras de una personalidad más deseable y con mayores habilidades que una persona de apariencia más corriente. Esta es una de las razones por las que personas atractivas y famosas como actores, deportistas, cantantes, modelos y otros personajes conocidos sean contratados por la publicidad para promocionar productos de distintas marcas como si ellas usaran el producto que publicitan cuando muchas veces en realidad no tienen nada que ver con el.

Por otra parte el efecto halo es una tendencia que tenemos para simplificar y asociar una cualidad aislada de otras. De esta forma cuando no tenemos suficiente información para generar un juicio más profundo de valor sobre un asunto o una persona tendemos a usar el efecto halo. Fue el psicoanalista Edward L. Thornidike (1874-1949), considerado uno de los precursores de la psicología conductista estadounidense, quien allá por 1920 fue pionero en la investigación empírica de este efecto. Thorndike comprobó que las personas al parecer no pensamos de otros individuos o instituciones en términos muy variados sino que los clasificamos en un "más-o-menos" dentro de rangos positivos o negativos. Otro pionero del estudio del efecto halo fue el psicólogo social Harold Kelly (1921-2003) quien en su *Teoría de la Personalidad* sostiene que los primeros rasgos que reconocemos de los demás influyen en nuestras percepciones de posteriores interpretaciones a causa de nuestras expectativas generadas por

esos rasgos sobresalientes, corroborando aquello de que la primera impresión es lo que vale.

## La "mesa de arena" de la comunicación estratégica

Ya a comienzos del Siglo XIX el ejército prusiano utilizaba los juegos para plantear hipotéticas situaciones bélicas, desplegando sobre una mesa con arena pequeñas piezas de madera que representaban las tropas propias y las del enemigo para, desde esa visión macro definir su estrategia. Este método se continuó usando hasta la segunda guerra mundial donde la arena fue reemplazada por grandes mapas cartográficos hasta que en las décadas posteriores hizo su aparición la informática. Hoy las estrategias de la guerra se diseñan a partir de modelos de simulación altamente sofisticados en los llamados "*war rooms*" o salas de situación, y las acciones bélicas se siguen por video en tiempo real y desde miles de kilómetros de distancia.



*La "mesa de arena" del Estado Mayor Conjunto británico durante la 2da. guerra mundial.*

Herfried Münkler, politólogo y uno de los más reputados analistas de la defensa de Alemania cuenta una anécdota de la segunda guerra mundial que pone de relevancia la función de estas juegos de simulación cuyo fin último es el de desarrollar y optimizar la estrategia en el campo de batalla.

*Fue el jueves 16 de noviembre de 1944, seis semanas antes del inicio de la última ofensiva alemana durante la segunda guerra mundial, llamada*

*la batalla de las Ardenas („Battle of the Bulge“ en inglés), la que se desarrolló por las colinas y extensos bosques de Bélgica y Luxemburgo, en la región del mismo nombre. La plana mayor del Quinto Ejército alemán estaba involucrada en un juego de guerra bajo la dirección del Comandante en Jefe del Grupo B del Ejército, el mariscal de campo Walter Model. Durante la simulación en la "mesa de arena" debían estimarse los medios necesarios y optimizarse las estrategias para contrarrestar una muy probable ofensiva estadounidense en la frontera, entre las zonas controladas por el Quinto y Séptimo Ejército. Tan pronto como los comandantes comenzaron su juego, llegó al cuartel general la noticia de un ataque norteamericano en el bosque de Hürtgen, al sudoeste de la ciudad de Colonia, cerca de la frontera con Bélgica y a menos de 30 kilómetros del comando. Model, imperturbable, en lugar de cancelar el juego conminó a todos los jugadores a seguir con la simulación sobre la maqueta, ordenando que todos los informes entrantes del frente de batalla se utilizaran como* input *del ejercicio que definiría la estrategia. Cada nueva información del frente significaba una interrupción de la simulación. Durante las próximas horas, la situación en el frente - y sobre la mesa de arena - se hizo más y más crítica. La 116a División Acorazada debió ser convocada urgentemente de la reserva y enviada como apoyo de las fuerzas en el frente. Su comandante, el general de división Siegfried von Waldenfels, que se hallaba a la mesa de arena, no hacía otra cosa que pasar a los mensajeros motorizados las ordenes para sus subordinados a partir del output de los datos que se iban procesando. De esta manera se cerraba el círculo entre lo simbólico y lo real. La situación del juego de simulación en la mesa de arena surgida de la lógica simbólica de las reglas propias del juego se entrecruzaba con las situaciones reales surgidas de la causalidad fáctica del campo de batalla.*[1]

Lo que nos enseñaron las “mesas de arena” y hoy los juegos de simulación informáticos, es que toda estrategia parte del posicionamiento de las distintas variables en juego y que un factor clave de éxito es la influencia de las variables entre sí. A partir de esa premisa y del cúmulo de información que obtenemos de una investigación de imagen podemos diseñar un verdadero escenario de posiciones estratégicas -una verdadera “mesa de arena” para el posicionamiento estratégico de nuestra imagen- en el cual correlacionamos los Factores de Imagen con la Imagen General de la empresa. Esto lo podemos hacer así para cada uno de nuestros diferentes públicos o de la empresa versus sus competidores. Las variantes son numerosas.

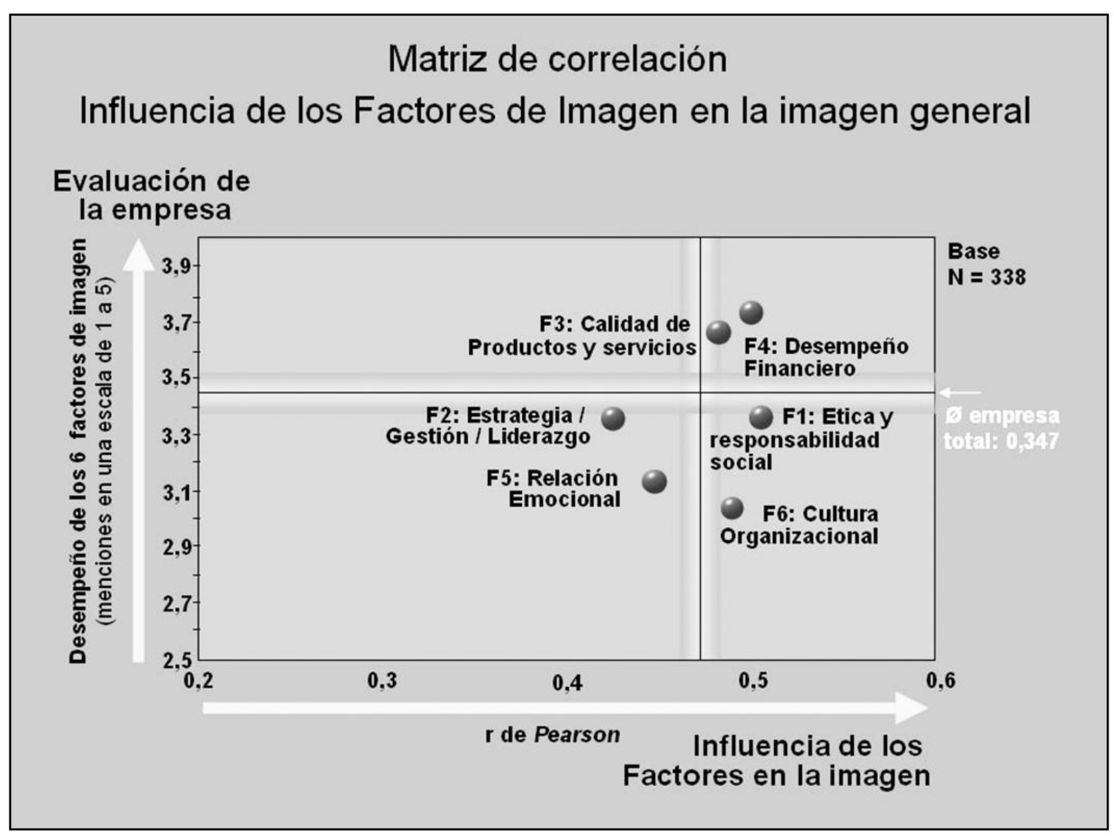
[1] Münkler, Herfried: Der Wandel des Krieges. Von der Symmetrie zur Asymmetrie (La evolución de la guerra. De la simetría a la asimetría). Velbrück Wissenschft Verlag, Weilerwirst, Alemania, 2006.

El resultado que nos visualizará nuestro modelo nos indicará el probable grado de influencia que tiene cada uno de los Factores de Imagen sobre la imagen general. Y si por un lado sabemos cómo estamos posicionados en términos de imagen frente a cada grupos de interés y por el otro conocemos nuestras fortalezas y debilidades de imagen y las necesidades de posicionar ciertos factores que tenemos para mejorar nuestra posición relativa frente a determinados *stakeholders*, sabremos en cuales de los Factores de Imagen tendremos que poner nuestras fichas a la hora de establecer nuestra estrategia en la gestión de la reputación.

En gráfico de la siguiente página tenemos, en el eje vertical, el desempeño de la imagen general de la empresa en una escala de 1 a 5 (en el gráfico la escala visible va de 2,5 a 4,0). Es decir que si un factor de imagen, por ejemplo el F4 (Desempeño Financiero) está ubicado en 3,7 de la escala vertical significa que los encuestados han valorizado el desempeño financiero de la empresa positivamente, por encima del promedio de todos los demás factores que es de 0,347 o –lo que es lo mismo- 3.47.

En el eje horizontal se encuentra el índice de correlación de los factores de imagen con respecto del atributo Imagen General. Es decir, su grado de influencia sobre ésta. Esto significa por ejemplo que F4 tiene una influencia relativamente alta (r: 0.52 respecto de la media r: 0.48). Lo importante sin embargo es que se trata del factor que más influencia ejerce sobre la imagen general, tomando todos los públicos encuestados en su conjunto.

Esto significa que los esfuerzos que pongamos en mejorar la percepción sobre el Desempeño Financiero de la empresa tendrán un resultado positivo proporcionalmente mayor a que si trabajamos sobre cualquiera de los restantes factores de imagen. Sin embargo si construimos el mismo gráfico para un *stakeholder* en particular, por caso los “Líderes de Opinión”, probablemente el Factor Relación Emocional estaría ubicado más arriba y a la derecha que el factor Desempeño Financiero ya que este público valora más la Responsabilidad Social Empresaria que el Desempeño Financiero.




*El "cruce" del nivel de importancia de cada Factor de Imagen (eje vertical) con el grado de correlación de cada uno de ellos con la percepción de la imagen general de la empresa (eje horizontal)*

Idealmente el cuadrante superior derecho es aquel al cual deberíamos hacer converger todos nuestros factores de imagen para mejorar, en el largo plazo, la reputación de la empresa. En el cuadrante superior izquierdo se encuentran aquellos factores que son valorados por los encuestados pero que no tienen una influencia importante en la imagen general (correlación baja). En general es porque se dan por sentados. Por ejemplo de Mercedes Benz se da por sentado que fabrica vehículos de calidad y un mayor o menor esfuerzo comunicacional difícilmente haga variar esa percepción. En el inferior izquierdo están aquellos factores cuya posición es aceptable por el momento. Si bien tienen un bajo desempeño de imagen, tampoco tienen una influencia importante en la imagen general. Es decir que su baja performance no afecta negativamente la imagen general de la empresa. Finalmente está el cuadrante de los problemas. En el inferior derecho están también los "débiles" pero estos sí tienen una influencia importante en la imagen general por lo que la "tiran" hacia abajo. En nuestra estrategia debiéramos ante todo poner el foco en sacar los factores de ese rincón del ring, tratando de que se muevan hacia el cuadrante inmediatamente superior.

Este único ejemplo nos muestra claramente donde tenemos que poner nuestro esfuerzo, tanto de recursos como de disposición de nuestro tiempo en la gestión de la reputación. Y también en dónde debemos evitar "*gastar pólvora en chimangos"* [1]. Por otra parte este tipo de conclusiones de la auditoría de imagen nos es muy útil para establecer objetivos de mediano plazo (de un estudio de imagen al próximo) y hacer un seguimiento del estado de nuestra reputación corporativa.

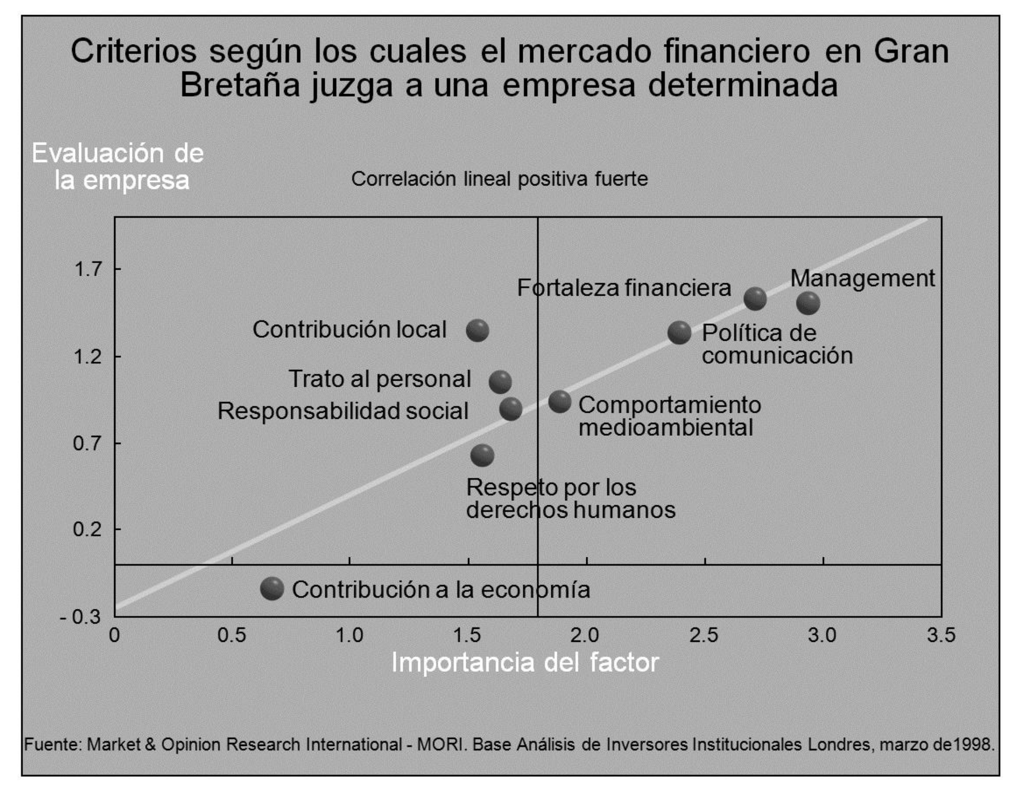
Si se considera que en el mismo gráfico pueden incluirse los factores de imagen según la percepción que de ellos tienen los distintos públicos o *stakeholders,* incluso comparándolos con la percepción que se tiene de los de nuestros principales competidores, veremos que este tipo de herramienta se constituye en una verdadera "mesa de arena" un juego de estrategia. Y si a esto agregamos el dato científico de que un punto de mejora en la percepción del atributo Fortaleza de la Posición en el Mercado puede representar hasta un 9.3% de *price premium* en la cotización de la acción de la empresa en el mercado de valores, como determinó la investigación "Measures that Matters" realizada por Ernst & Young en 1997 y ya mencionada en este libro, entonces queda muy claro el valor estratégico que es posicionar adecuadamente los factores de imagen.

En los siguientes dos ejemplos se muestra como varía la posición de los Factores de Imagen entre distintos *stakeholders*. Tomados de una investigación realizada en 1998 por Market & Opinion Research-Mori del Reino Unido , muestra los atributos de una misma empresa de aquel país valorados según la percepción de ejecutivos del mercado financiero (conservadores) y los lectores del periódico The Guardian un periódico de centro-izquierda británico fundado en 1821. Se puede asumir que la ideología de los lectores de The Guardian es progresista, es decir opuesta a la de los ejecutivos de finanzas. En 1997, el año anterior a la encuesta, el 80 porciento de sus lectores de The Guardian había votado por el Partido Laborista.

En el primer caso no asombra que la "Fortaleza Financiera" y "La Calidad del Management" representen para el primero de los públicos objetivo las cualidades fundamentales de toda compañía. Como se ve en el gráfico, constituyen los atributos más valorizados (eje horizontal) y a su vez son los que más inciden en la imagen general de las empresas (eje vertical). La correlación positiva promedio de todos los factores de imagen (línea amarilla) es de 0.64.

---

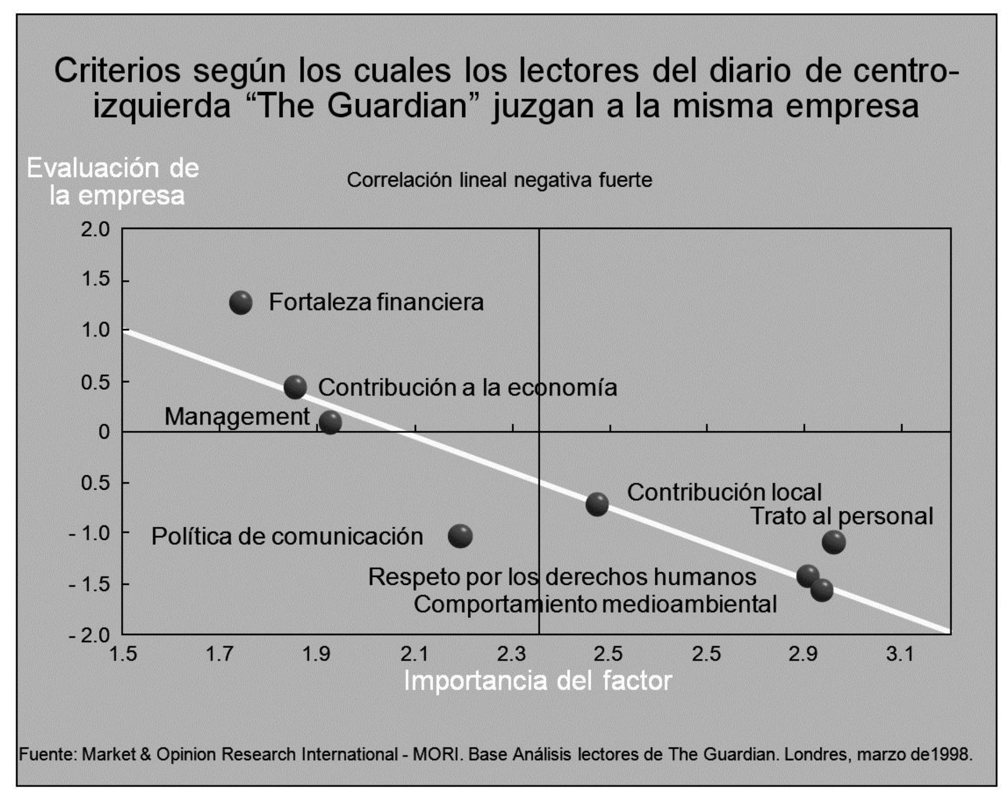
[1] Refrán popular argentino que significa que no deben hacerse esfuerzos o gastarse recursos en algo que no vale la pena.




*La correlación entre la evaluación de la empresa (Imagen General) con la importancia de cada Factor de Imagen según el público británico de orientación ideológica de derecha*

Como se desprende del segundo de los siguientes dos gráficos, los mismos atributos que son fundamentales para el primer grupo, para el segundo representan los aspectos menos valorizados y por lo tanto menos importantes en la valoración que hacen de la imagen de las empresas. En cambio priorizan aspectos relacionados con los derechos humanos y el respeto por el medioambiente, que los primeros prácticamente ignoran. En este caso se da una correlación promedio inversa de -0.71.

Ambos gráficos resultan muy elocuentes para demostrar lo que se dijo en el capitulo VI, en cuanto a la falta de representatividad de los populares Rankings de Prestigio que consideran únicamente la opinión de los hombres y mujeres del mundo de los negocios y no incluyen en la muestra a los restantes *stakeholders.* Si lo hicieran, posiblemente el grado de admiración y respeto cambiaría de orden en estos listados.




*La correlación entre la evaluación de la empresa (Imagen General) con la importancia de cada Factor de Imagen según el público británico de orientación ideológica de izquierda*

**Una reputación excelente crea valor para los accionistas**

Desde los trabajos pioneros de Fombrun y otros en la década de 1990, los analistas financieros y del mercado concuerdan en que la reputación es una fuente de valor patrimonial. Cuando es buena, lleva a los clientes a comprar más a precios más altos, a los empleados a trabajar más por menos, a los proveedores y acreedores a ofrecer condiciones más ventajosas, a los inversores a apostar más capital y a los reguladores a confiar más en la empresa.

Según una investigación realizada en 2009 por la consultora estadounidense Prophet entre 4.300 consumidores de ese país sobre el desempeño de 139 empresas líderes, el público norteamericano es más proclive a comprar y recomendar los productos o servicios de una empresa de buena reputación respecto de otras poco conocidas o de reputación débil, lo cual nos dice también que un bajo perfil no es un buen negocio para las empresas.

Comparando las 10 de mejor reputación con las 10 de reputación más débil, el 46 por ciento de los encuestados afirma estar dispuesto a pagar un

sobreprecio por los productos o servicios de maracas que les inspiran confianza, mientras que solo un 11 porciento afirma lo mismo de marcas conocidas o de empresas que han tenido problemas.

En cuanto al valor creado para los accionistas, los analistas de Prophet compararon las 10 empresas más admiradas y las 10 últimas del ranking 2009 de Fortune y las compararon con el ranking de desempeño financiero S&P 500 de las 500 más grande empresas globales. El análisis mostró que el grupo de las más admiradas había pagado dividendos mucho más altos que el grupo de las menos admiradas e incluso que el promedio de las 500 empresas.

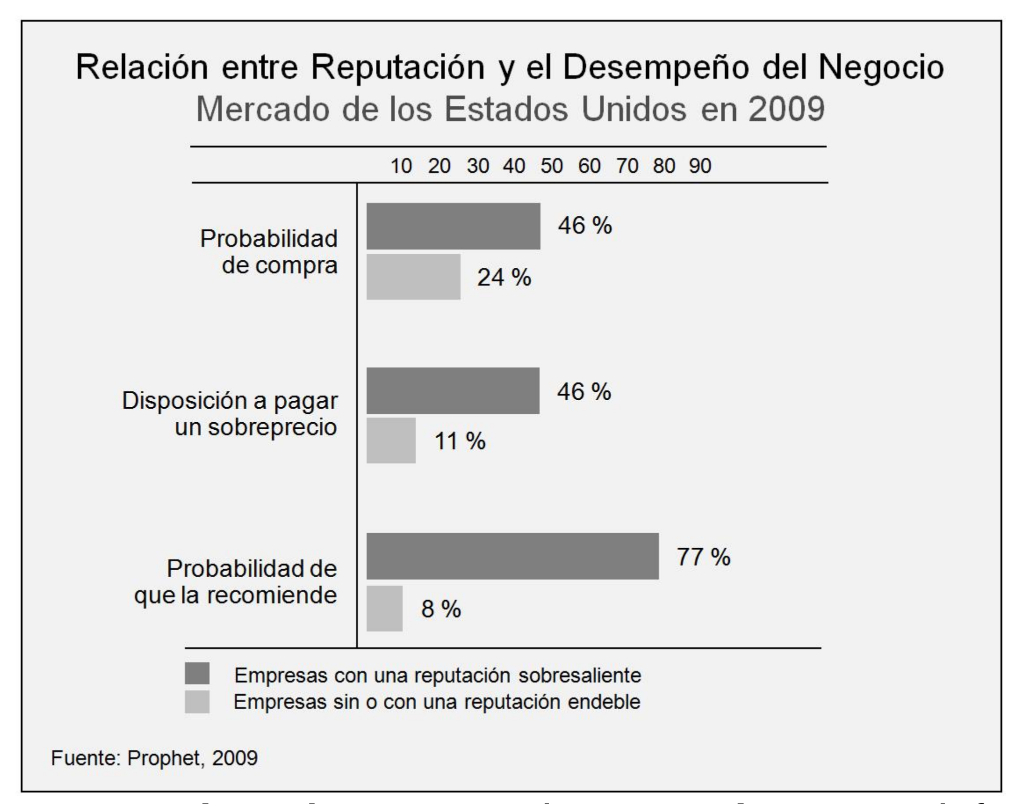
Si bien en una menor medida, la buena reputación tuvo también el mismo efecto en el mediano plazo. Mientras el grupo de empresas de más prestigio pagó dividendos por un 8 porciento en el período 2001-2006, en las de menor reputación el retorno sobre los activos fue de 31 porciento negativo.

Los siguientes tres gráficos corresponden a correlaciones realizadas por Fombrun y Van Riel en 2001 sobre la base de una muestra de 60 empresas representativas del mercado norteamericano. De ellos se desprende que una empresa de alta reputación también genera una mayor ganancia, una mayor retorno sobre los activos (ROA)[1] y por ende más
valor para la empresa. En otras palabras: la reputación crea valor financiero, con el que se gana una mayor reputación[2].

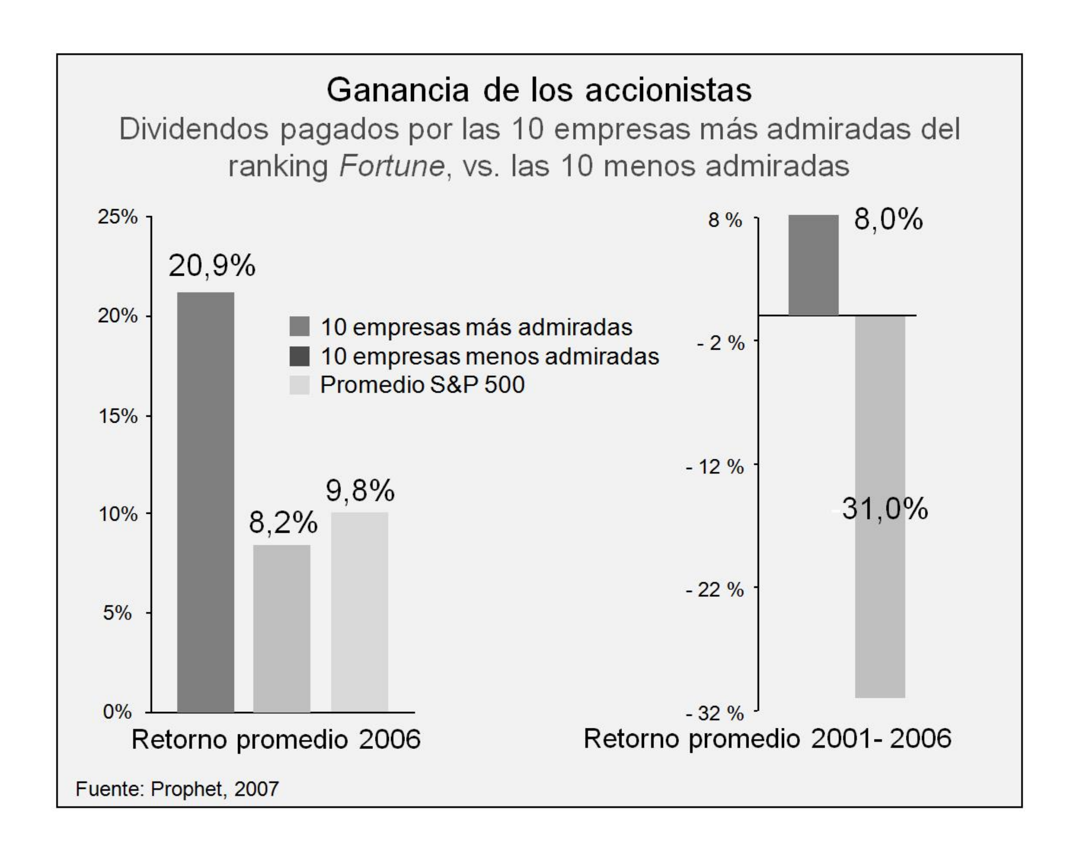
---

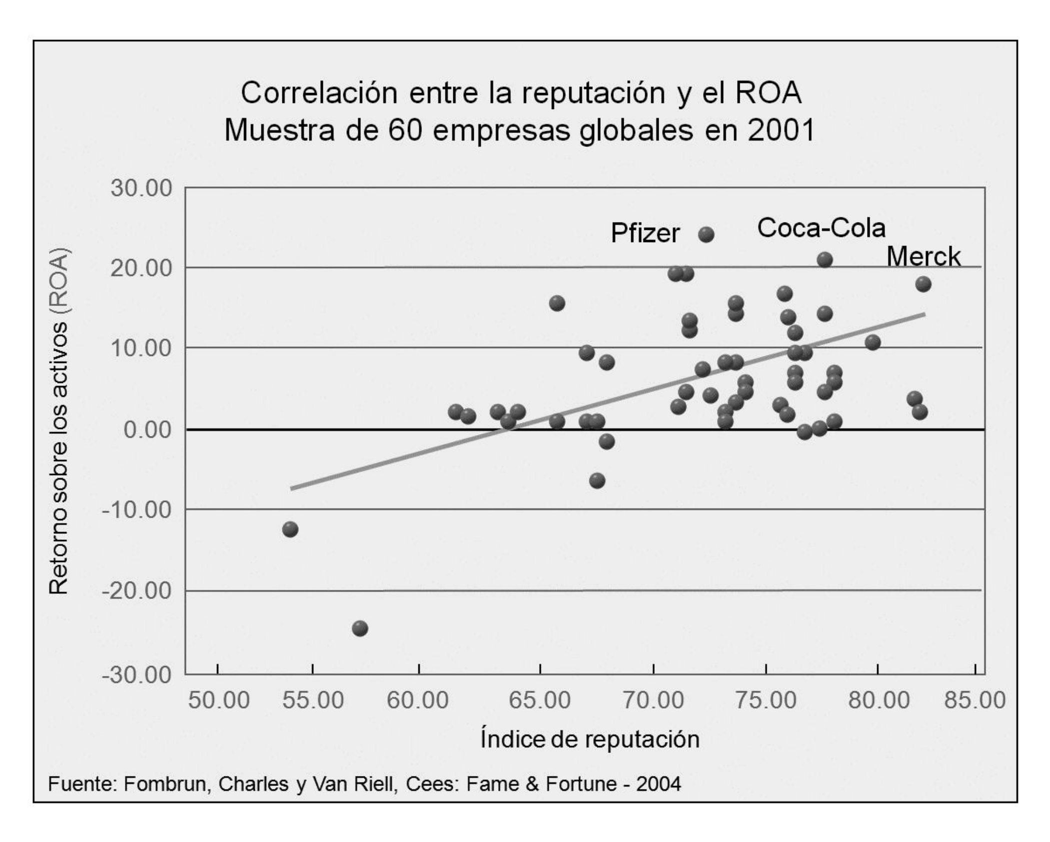
[1] El ROA (Return on Assets – Retorno sobre los Activos) es un indicador de la rentabilidad de una empresa en relación a la totalidad de sus activos. Da una idea de cuan eficiente es el management en utilizar el capital invertido para generar ganancias. Se calcula dividiendo los ingresos anuales de la empresa por sus activos totales y se muestra como un porcentaje. También se lo conoce como "retorno de la inversión".

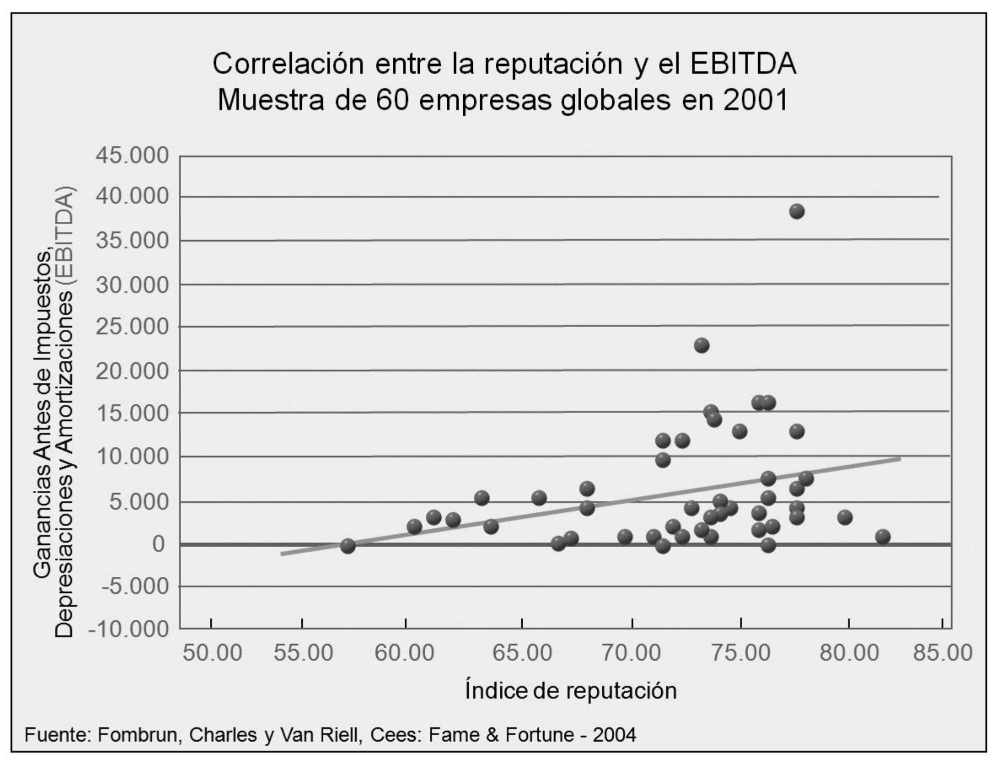
[2] Fombrun, Charles E. y Van Riel, Cees B. M.: Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations. Pearson Education Inc – Financial Times Prentice Hsall, New Jersey, 2004.

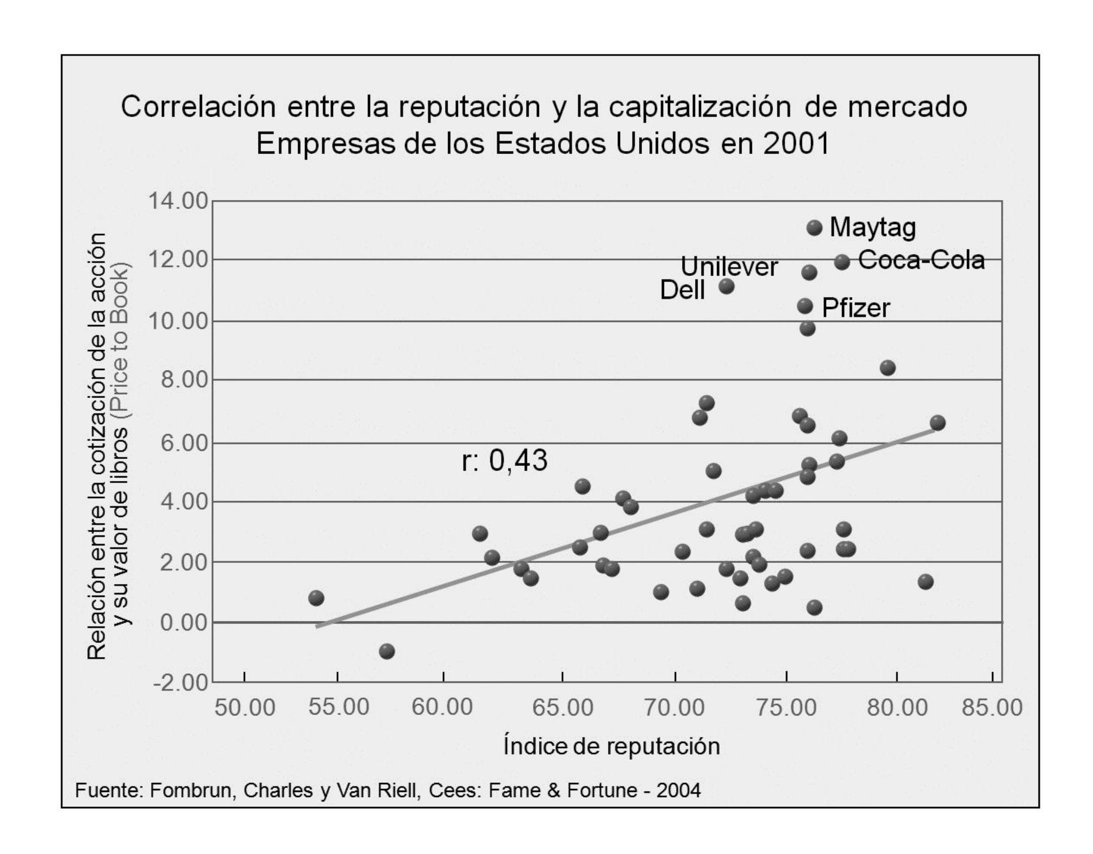



*Las empresas de muy buena reputación tienen un desempeño más favorable que las de mediano o bajo nivel de reputación. Una reputación de excelencia impulsa los negocios y los buenos negocios impulsa la reputación*




Correlación entre la reputación y el ROA
Muestra de 60 empresas globales en 2001
Pfizer
Coca-Cola
Merck
30.00
20.00
10.00
0.00
-10.00
-20.00
-30.00
Retorno sobre los activos (ROA)
50.00
55.00
60.00
65.00
70.00
75.00
80.00
85.00
Índice de reputación
Fuente: Fombrun, Charles y Van Riell, Cees: Fame & Fortune - 2004


Correlación entre la reputación y el EBITDA
Muestra de 60 empresas globales en 2001
45.000
40.000
35.000
30.000
25.000
20.000
15.000
10.000
5.000
0
-5.000
-10.000
Ganancias Antes de Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA)
50.00
55.00
60.00
65.00
70.00
75.00
80.00
85.00
Índice de reputación
Fuente: Fombrun, Charles y Van Riell, Cees: Fame & Fortune - 2004




Más allá de la auditoría de imagen existen otros tipos de investigaciones que las empresas suelen realizar y de las cuales se pueden extraer información y conclusiones muy valiosas a la hora de analizar la reputación corporativa. El resultado de estas investigaciones, según el caso se expresa como outputs, outtakes o outcomes.

El output es la medida del producto físico de nuestra acción o programa de comunicación, por ejemplo los 1.000 folletos que hemos mandado a imprimir. El outtake es lo que le "queda" a la audiencia después de la comunicación, por ejemplo el mensaje, una percepción, una idea o algo que ha comprendido. Finalmente el outcome es la magnitud del cambio en la actitud o el comportamiento.

| **La vara de medición de las comunicaciones corporativas** | | |
|---|---|---|
| **Nivel** | **Lo qué se mide** | |
| Nivel 1 (Básico)<br><br>Mide | • Audiencias objetivo expuestas a una campaña de publicidad<br>• Informaciones de prensa publicadas<br>• Asistentes a un evento programado | Mide el **cumplimiento del plan** para difundir los men- |

| | | |
|---|---|---|
| **OUTPUTS** | • Reuniones con funcionarios y líderes de opinión realizadas<br>• Programas de RSE cumplidos | sajes a las audiencias clave |
| Nivel 2 (Intermedio)<br><br>Mide **OUTTAKES** | • Retención<br>• Comprensión<br>• Recordación<br>• Internalización<br>} de los mensajes | Mide el **impacto** de la comunicación |
| Nivel 3 (Avanzado)<br><br>Mide **OUTCOMES** | • Cambio de opinión<br>• Cambio de actitud<br>• Cambio de comportamiento | Mide el **efecto** de la comunicación |

A continuación, y a título meramente descriptivo se señalan algunos ejemplos de investigaciones y sus características.

| **La investigación actitudinal o de clima laboral**<br>Mide los sentimientos y las percepciones de los empleados sobre un amplio rango de tópicos. | |
|---|---|
| **Motivos** | • Evaluar la comprensión y aceptación de los empleados sobre la política y las prácticas de recursos humanos.<br>• Medir la moral e identificar las causas del eventual descontento.<br>• Identificar el perfil laboral existente de la fuerza laboral.<br>• Comprobar la efectividad de los supervisores.<br>• Identificar problemas en grupos demográficos individuales.<br>• Establecer o comparar con *benchmarks*. |
| | • Previo o durante una reorganización.<br>• Fusión o adquisición.<br>• Cambio del *management*. |

| | |
|---|---|
| **Cuándo se realiza** | • *Downsizing*.<br>• Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales).<br>• Previo a negociaciones con el gremio. |
| **Tópicos a explorar** | • Condiciones físicas de trabajo.<br>• Satisfacción del y en el puesto de trabajo.<br>• Política y prácticas de RRHH.<br>• Relaciones de trabajo hacia colegas y otros grupos.<br>• Actitudes hacia la gerencia.<br>• Percepción de las comunicaciones |

| **La auditorías de comunicación**<br>Se focaliza exclusivamente en lo que la organización hace para comunicarse con una audiencia dada. | |
|---|---|
| **Motivos** | • Evaluar qué tan bien están funcionando los programas de comunicación vigentes.<br>• Verificar cómo están funcionando los mensajes clave de la empresa<br>• Diagnosticar problemas actuales o potenciales u oportunidades perdidas de comunicación.<br>• Ayudar a establecer un presupuesto de comunicación.<br>• Establecer o evaluar una nueva política de comunicación.<br>• Evaluar la relación comunicacional entre grupos y jerarquías internas.<br>• Establecer o comparar con *benchmarks.* |
| **Cuándo se realiza** | • Previo o durante una reorganización<br>• Fusión o adquisición.<br>• Cambio del *management.*<br>• *Downsizing.*<br>• Eventos externos (mala reputación, demandas judiciales).<br>• Previo a negociaciones con el gremio.<br>• Grandes campañas institucionales de publicidad |

| | |
|---|---|
| **Tópicos a explorar** | • La filosofía de comunicación del *management*.<br>• Evaluar la penetración y comprensión de mensajes emitidos.<br>• Evaluar el feedback de la audiencia.<br>• Analizar la forma en que los mensajes han sido recibidos (a tiempo, positivamente, uniformemente)<br>• Actitudes hacia la gerencia.<br>• Fuentes de información de los empleados (reales/preferidas) – Calidad de la fuente.<br>• Analizar los canales del rumor ("Radio Pasillo") |

| **La investigación sobre grado de reconocimiento (*awareness*)**<br>Evalúa el conocimiento y las actitudes de los consumidores sobre tópicos específicos. | |
|---|---|
| **Motivos** | • Identificar áreas de especial interés y / o de preocupación de los consumidores.<br>• Evaluar el grado de conocimiento específico que los clientes tienen sobre un tema específico.<br>• Determinar con precisión los vacíos de información.<br>• Calibrar actitudes hacia temas específicos como posibles *inputs* de programas de comunicación.<br>• Evaluar la eficiencia de los programas actuales de comunicación.<br>• Establecer o comparar con *benchmarks*. |
| **Cuándo se realiza** | • Cuando surge un tema en la agenda de los medios (por ejemplo temas de controversia que involucran a la empresa)<br>• Conocimiento de los portavoces respecto de temas gerenciales.<br>• Cambios en la política organizacional o del país (por ejemplo regulaciones) que afectan a la empresa. |
| | • Visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización. |

| | |
|---|---|
| **Tópicos a explorar** | • Datos y hechos económicos sobre el negocio.<br>• Productividad.<br>• El rol de la organización ante un evento local o nacional.<br>• Sueldos, salarios y beneficios.<br>• Actitudes hacia la gerencia<br>• Políticas y prácticas de recursos humanos. |

Como se desprende de este cuadro, la mayoría de estas investigaciones tienen mucho en común, tanto en lo que hace a los públicos objetivo como a los contenidos de los cuestionarios. Como estos estudios son generalmente costosos, vale la pena coordinar con las áreas de la empresa para buscar las sinergias, estableciendo estándares que permitan unificar o complementar las investigaciones que se realicen.

**PARA TENER EN CUENTA**

A fin de que una estrategia para ganar reputación tenga éxito, debe basarse en datos reales y firmemente unidos a los resultados financieros. De este modo las decisiones que se tomen al respecto entran en el circuito de la información del top management a la vez que se mantiene el objetivo de poner el foco en la creación de valor sostenible para los accionistas. Las etapas clave en este proceso son los siguientes:

1. Que el Top Management reconozca el activo y tome la decisión de salvaguardar y construir el capital reputacional de la empresa.

2. Que se identificar los *drivers* que impulsan la reputación, para bien o para mal, y que se asignen los recursos necesarios para su gestión.

3. Que se mida el impacto de las inversiones en la reputación y las comunicaciones estrategias para evaluar la eficacia de su gestión y su información a la dirección de la empresa.

4. Que se comprenda el significado de las amenazas a la reputación corporativa para generar ideas para una minuciosa gestión del riesgo.

5. Que se aprenda de las crisis de reputación propias y ajenas para preparar a la empresa para los casos extremos y mejorar las normas existentes para tal fin.

Si el top management adopta la primera etapa, las posteriores se vuelven esenciales.

Capítulo VIII

# El manejo del riesgo reputacional

*"Aunque la mayor parte de las catástrofes que se prevén nunca suceden, la que asoma se transforma en un problema por resolver"*

Winston Churchil

## El concepto de riesgo

Desde hace décadas los hombres de negocios han buscado métodos para vincular la reputación en una estrategia de activos. El principal reto ha sido la naturaleza inherente de la reputación, ese fenómeno colateral de la interacción entre la cultura organizacional y el giro operativo de los negocios de la empresa, y por el otro las prácticas de gobierno y su control que las mismas tienen, todo lo cual es percibido de alguna manera por los diferentes públicos de la empresa los que manifiestan esa percepción en un juicio crítico de valor.

El valor reputacional de una empresa puede distinguirse claramente de su valor patrimonial cuando sucede un evento que daña su reputación. Estimaciones oficiosas indican que el costo promedio de un evento adverso a la reputación de una empresa  manifestado en la caída de su capitalización (valuación) de mercado es de alrededor del 5%. La compañía aseguradora norteamericana Stela City Re, que se ha especializado en la medición del riesgo reputacional, calcula un valor cercano inclusive del 7%, pero su modelo es discutible porque no considera los incidentes "menores" los que sumados a lo largo del tiempo también tienen incidencia en una caída de la reputación. Desde 2005, año en que The Economist Intelligence Unit publicó su artículo seminal sobre el riesgo de pérdida de reputación, la gestión de ésta sumó un nuevo stakeholder interno: el gerente de gestión de riesgos de la empresa. Este hecho si bien confirmó de alguna manera la importancia asignada por el management para evitar riesgos vinculados a la reputación corporativa, hizo poco en cuanto a determinar la forma y orientar a la empresa de cómo evitar esos riesgos.

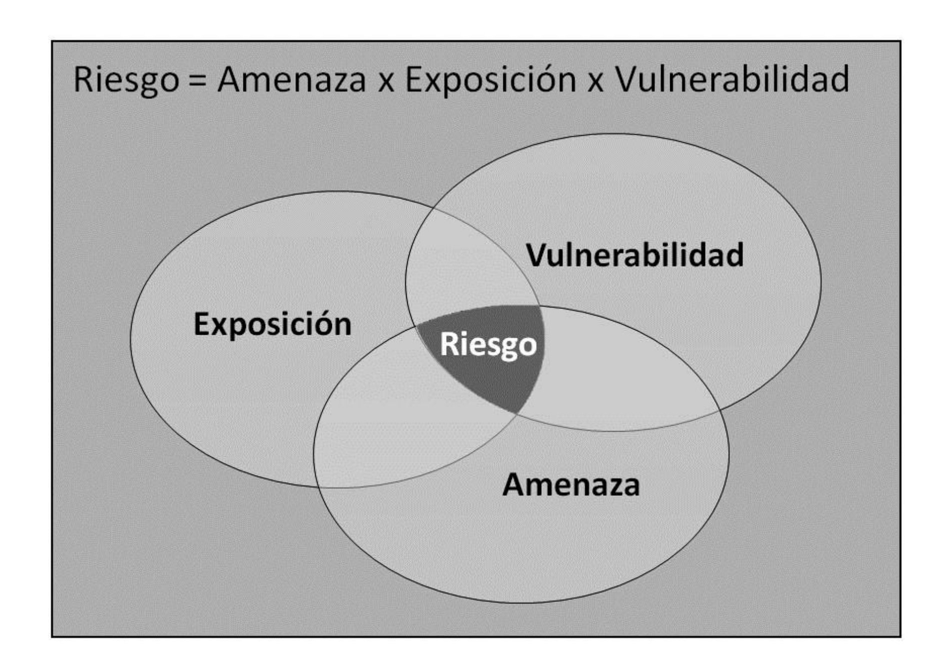
La gestión de riesgos es a las crisis lo que la medicina preventiva  es a las enfermedades.

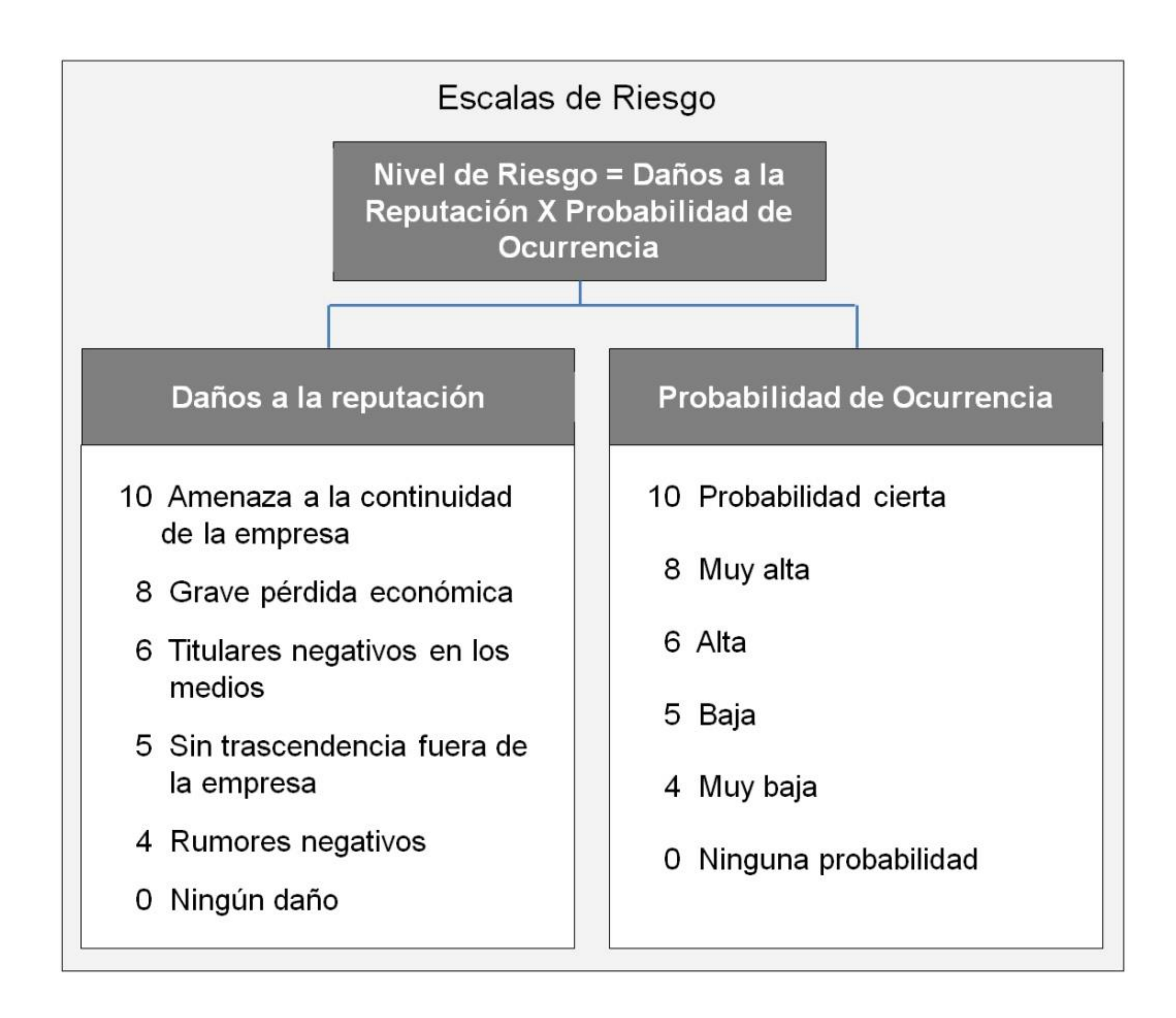
Las empresas son organizaciones con fines de lucro. Su objetivo último es ganar dinero y por ello están sujetas a un estado de sospecha permanente por parte de la opinión pública. Si a esto le sumamos el entorno actual en el cual se desenvuelven las organizaciones, caracterizado por el acceso inmediato a casi cualquier información vía Internet, el activismo creciente de los grupos de interés cada vez mejor organizados y la demanda de transparencia, ética, buen gobierno y de responsabilidad social en constante aumento, se puede fácilmente inferir que la reputación que tengan las empresas constituye un activo esencial para ellas, tanto para el desarrollo de sus negocios como para su supervivencia y crecimiento. Perder esa reputación se ha convertido por lo tanto en un riesgo crítico por lo cual el concepto de Riesgo Reputacional ha tomado un lugar prioritario en la agenda de las grandes compañías. Para comprender esto primero hay que entender lo que significa el concepto de riesgo.

El término combina nuestra idea de probabilidad de que un evento peligroso o amenazador pueda ocurrir, con la evaluación que hacemos de su impacto. A tal efecto vale la siguiente fórmula:

Riesgo = Amenaza x Exposición x Vulnerabilidad

Esto significa que frente a una amenaza, cuanto más grande sea nuestra exposición a ella y cuanto más vulnerables seamos, tanto mayor será el riesgo que asumimos. Por otro lado, si la amenaza es externa y está fuera de nuestro control, todo lo que hagamos anticipadamente para bajar nuestro estado de vulnerabilidad y nuestra exposición, disminuirá el riesgo.



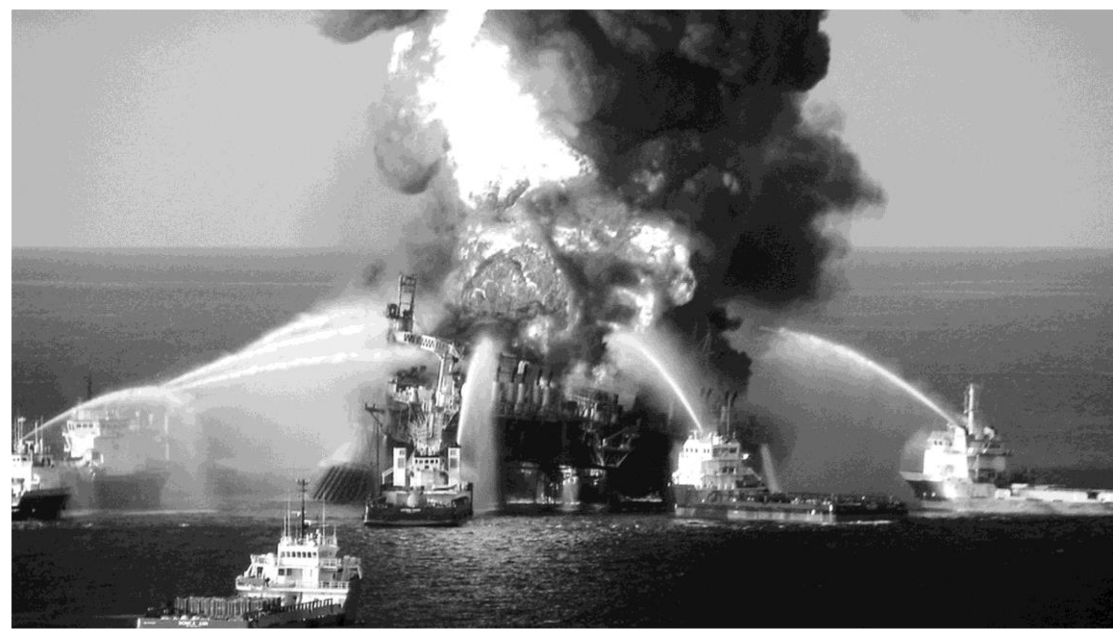



Teniendo la fórmula citada en cuenta puede decirse que riesgo es todo aquello que puede impactar en la organización impidiéndole alcanzar sus objetivos. Un riesgo se convierte en reputacional cuando incide negativamente en la percepción que un grupo de interés o *stakeholder* relevante, como ser los accionistas, reguladores, consumidores, empleados, la comunidad o un grupo activista con capacidad de influencia, tiene de la empresa. El interés de estos *stakeholders* no es unánime e inclusive puede ser contrapuesto. De este modo puede ser bien visto por sus accionistas que una empresa minera explote un nuevo emprendimiento mientras la comunidad local y los ambientalistas lo verán como algo muy negativo.

El 20 de abril de 2010, explotó y se hundió la plataforma petrolera *Deepwater Horizon*, arrendada por la petrolera British Petroleum a Transocean Ltd, subcontratista que la operaba en el Golfo de México, un área plagada de huracanes (en 2005 BP casi pierde la plataforma Thunder Horse en el mismo área, tras ser preventivamente evacuada ante la inminencia del huracán Denis). El accidente ocasionó 11 víctimas fatales y el peor derrame en la historia de los Estados Unidos. Tras varios intentos fracasados, la pérdida de crudo a 1.500 metros de profundidad generó un derrame equivalente a 8 veces la provocada en 1989 por el buque petrolero “Exxon

Valdéz" cuando encalló en la costa de Alaska y considerada hasta entonces el desastre de este tipo mayor de la historia norteamericana.

Aunque casi tan antiguas como la propia industria petrolera, las perforaciones en aguas profundas implican en sí mismas un riesgo considerable porque la industria aún no cuenta con una tecnología absolutamente segura para cortar las tuberías de acero (y sellar el flujo) usadas en la perforación de este tipo de pozos, según un dictamen de 2004. Para el diario The Wall Street Journal [1], BP incrementó ese riesgo, tanto por decisiones que aumentaron la posibilidad de un accidente por acumulación de gas en el pozo, como por fallas de procedimientos que facilitaron la fuga del crudo después de que ocurrió el desastre.



*Explosión en la plataforma petrolera Deepwater Horizon en abril de 2010. Un desastre ecológico y una crisis reputacional para BP*

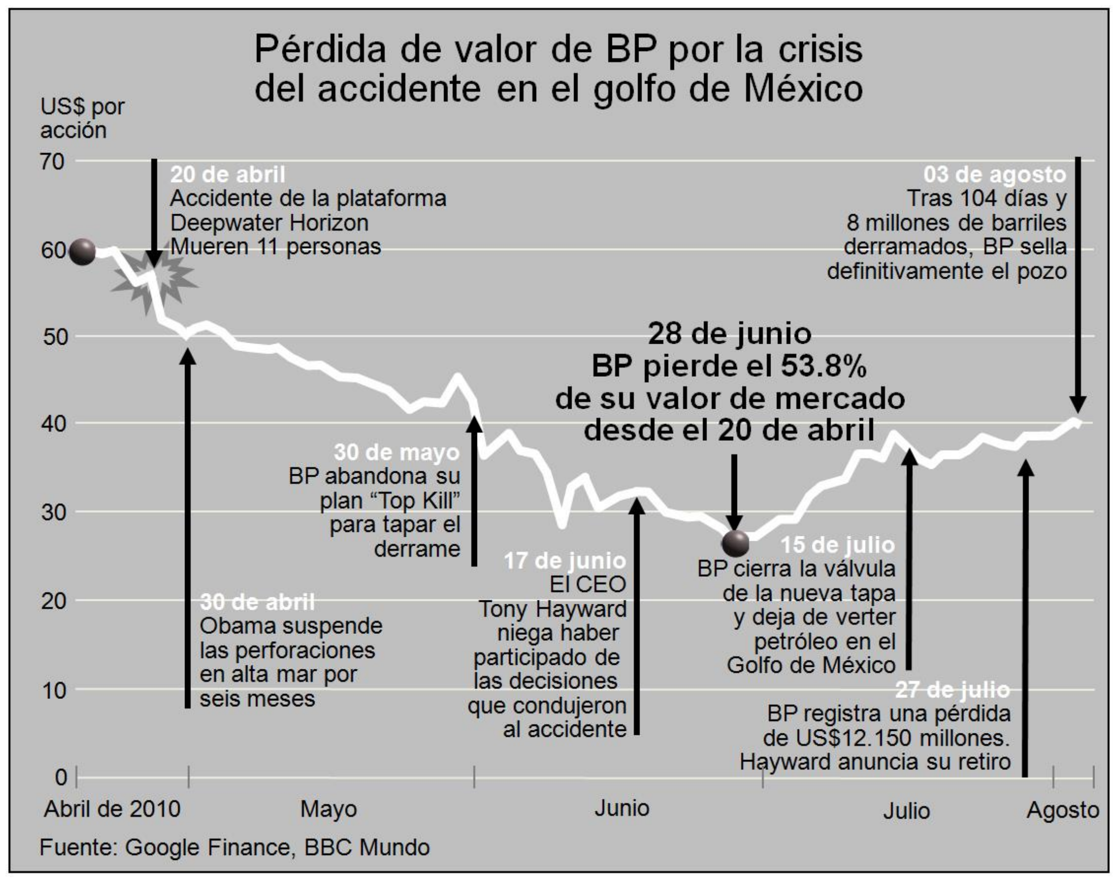
Según el mismo diario, el presidente de BP, Tony Hayward, reconoció que era "probablemente cierto que su empresa no había planificado lo suficiente antes del desastre y que existían capacidades que hubieran podido estar disponibles instantáneamente, en lugar de crearlas sobre la marcha" [2]. Si esto es así, sería una falla en la gestión de riesgos imperdonable, especialmente tratándose de una empresa petrolera, muy vulnerable a las críticas de la opinión pública y en especial a la de los ambientalistas.

---

[1] "¿Una tragedia que se pudo evitar?". En The Wall Street Journal reproducido en La Nación el 28/5/2010. 2da. Sección. Pág. 5.

[2] "Las petroleras no están preparadas para los desastres como el de la plataforma de BP" en The Wall Steer Journal reproducido en La Nación el 18/5/2010. 2da.Sección. Página 6.

Según establecieron las investigaciones y confirmaron los sobrevivientes de la plataforma, BP aumentó la amenaza de accidente por imprudencia en el afán de recuperar cinco semanas de atraso en las perforaciones. Considerando el alto nivel de vulnerabilidad mencionado, el riesgo no solo económico y reputacional en el que incurrió fue enorme. Es de esperar que la empresa se vea confrontada con enormes multas y demandas judiciales a raíz de esta tragedia y que su reputación se vea seriamente afectada (en el caso del "Exxon Valdéz", Exxon debió afrontar gastos por casi 7.500 millones de dólares, entre multas y resarcimientos).




*Entre abril y agosto de 2010 las acciones de BP cayeron casi un tercio con lo que la empresa perdió cerca de 100.000 millones de dólares en valor de mercado*

El accidente de la plataforma Deepwater Horizon no fue el único gran debacle reputacional de ese año como lo muestra la tabla siguiente en la que se listan los 10 eventos que causaron el mayor daño reputacional en empresas y su consiguiente pérdida de valor de mercado a consecuencia de la crisis.

| Los 10 eventos de daños a la reputación más importantes en 2010 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fecha | Empresa | Evento | Perdida de valor de mercado al 30/12 | |
| 24 de junio | Apple | Antena del iPhone4 | - 2.4 % | - US$ 5,965 millones |
| 15 de enero | Johnson & Johnson | Recall de producto | - 7.7 % | - US$ 13,816 millones |
| 4 de noviembre | Rolls-Royce | Falla de turbina | - 9.0 % | - US$ 1,764 millones |
| 16 de abril | Goldman Sachs | Acusación de fraude por la SEC | - 12.6 % | - US$ 12,637 millones |
| 6 de agosto | Hewlett-Packard | Renuncia del CEO | - 18.5 % | - US$ 20,009 millones |
| 21 de enero | Toyota | Recall por seguridad (acelerador) | - 20.2 % | - US$ 31,355 millones |
| 20 de abril | BP | Explosión de plataforma y derrame | - 29.0 % | - US$ 53,500 millones |
| 26 de marzo | Acino | Reacall de producto | - 49.3 % | - US$ 248 millones |
| 23 de enero | Foxcom | Ola de suicidios de empleados | - 49.5 % | - US$ 4,097 millones |
| 26 de abril | Allied Irish | Crisis bancaria | - 80.0 % | - US$ 1,417 millones |
| Fuente: OxfordMetrica, 2011 | | | | |

En noviembre de 2011 el índice S&P 500 perdió casi el 10% de su valor. Había temor en los mercados como lo demostró el aumento del índice de volatilidad VIX de CBOE (Chicago Board Options Exchange). El índice es un indicador clave de las expectativas de volatilidad del mercado en el corto plazo dado a conocer por los precios de las opciones bursátiles del Stock Index S & P 500. Desde su introducción en 1993, este índice ha sido considerado por muchos como el barómetro más importante del mundo en términos de confianza de los inversores y la volatilidad del mercado. El resultado de esa caída se manifestó en una amplia corrida en busca de valores de empresas de muy buena reputación (*Investment Grade*). Por eso hoy en día, las reservas en reputación son más necesarias que nunca para sostener y conservar el valor de las empresas. Para construir y proteger esta reserva, el management debe entender cuáles son los activos intangibles que apalancan la reputación de su empresa. Es decir, tienen que supervisar la gestión de la reputación corporativa.

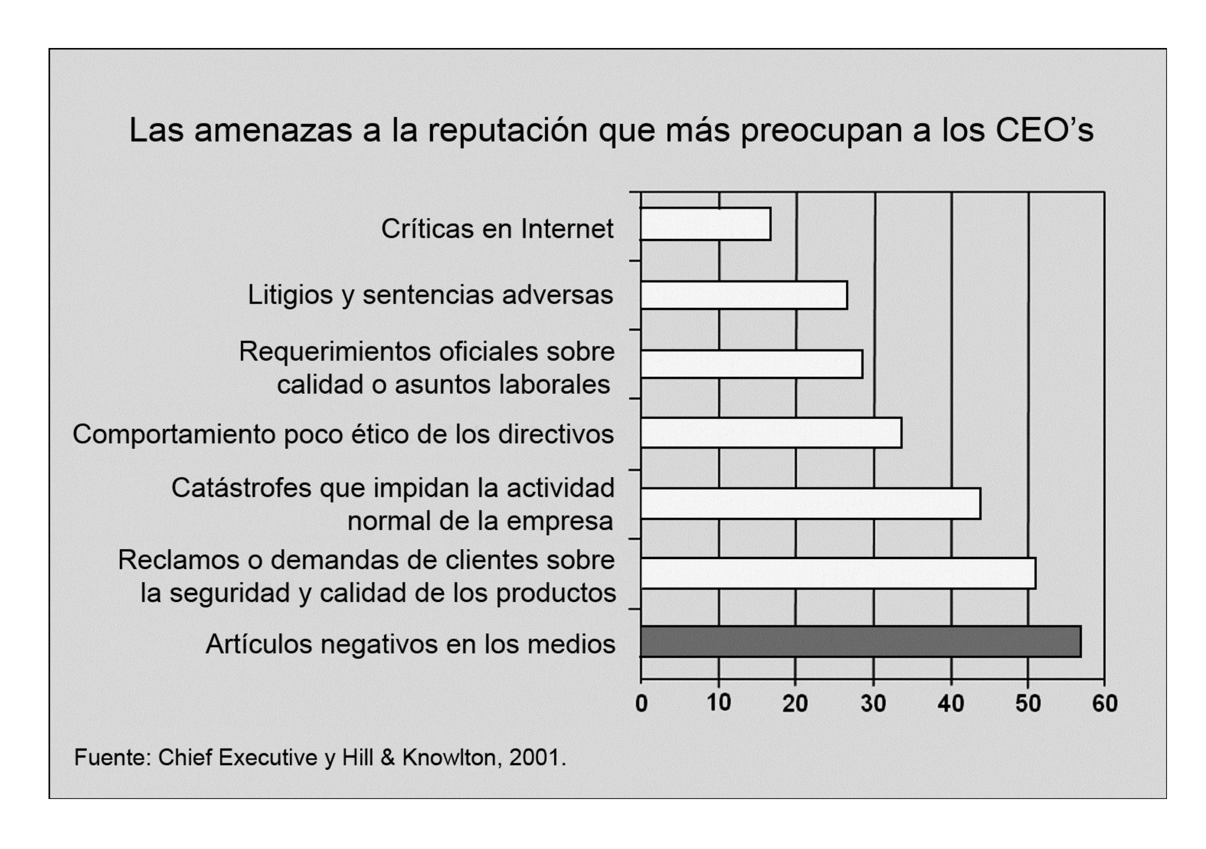
## El concepto de riesgo reputacional

Hoy en día el escenario de pesadilla para cualquier CEO puede ser un producto contaminado, un accidente mortal o un escándalo humillante. En cuestión de días, o tal vez horas, la marca desarrollada cuidadosamente y la reputación corporativa ganada con mucho esfuerzo y esmero a lo largo de años están en riesgo de ser arruinadas. El cuadro siguiente muestra la evolución de los riesgos empresarios de 1997 a 2003 en una escala de importancia de 1 a 10, que muestra claramente que el riesgo reputacional ha ganado en importancia con el correr de los años.

| Importancia de los riesgos empresarios entre 1997 a 2003 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **1997** | **1999** | **2001** | **2003** |
| **1** | Incendios | Lucro cesante | **Pérdida de reputación** | Interrupción del negocio |
| **2** | Lucro cesante | Daños físicos | Fracaso del cambio | **Pérdida de reputación** |
| **3** | Actuación de empleados | Responsabilidad civil | Lucro cesante | Responsabilidad sobre productos / Potección de marca |
| **4** | Medioambiental | **Pérdida de reputación** | Responsabilidad civil | Daños físicos |
| **5** | Delitos informáticos | Responsabilidad general | Delitos informáticos | Responsabilidad general |
| **6** | Responsabilidad civil | Responsabilidad de directores y gerentes | Responsabilidad general | Accidentes laborales |
| **7** | Otros delitos | Indemnizaciones | Daños físicos | Fracaso del cambio |
| **8** | Terrorismo | Delitos informáticos | Selección y retención de personal | Riesgo medioambiental |
| **9** | Responsabilidad de directores y gerentes | Riesgo político | Responsabilidad de directores y gerentes | Indemnizaciones profesionales |
| **10** | Indemnizaciones | Otros delitos | Accidentes laborales | Fracaso de alianzas estratégicas |
| Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2004 | | | | |

Cosas malas le suceden aún a las organizaciones más prestigiosas y a menudo el factor decisivo es cómo la empresa responde cuando algo sale mal. Si la crisis se gestiona mal, puede que la empresa nunca se recupere. Si se maneja bien, la empresa puede incluso mejorar su reputación.

En 2001 una investigación realizada por la publicación Chief Executive y Hill & Knowlton entre algo más de mil directivos de EEUU y Canadá, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Holanda y Gran Bretaña, determinó que la mayor amenaza que veían entonces los hombre de negocios para la reputación corporativa de sus empresas radicaba en una cobertura negativa de los medios de comunicación.



Fuente: Chief Executive y Hill & Knowlton, 2001.

Seis años después, un nuevo estudio –esta vez de la consultora Weber Shandwick- denominado "*Safeguarding Reputation*" realizado entre 950 altos ejecutivos que también incluyó a hombres de negocio de Brasil y Asia, identificó que las irregularidades financieras, las violaciones al comportamiento ético y la mala conducta del management como los tres principales factores desencadenantes de pérdida de reputación. En el ínterin el caso Enron y la mala praxis de los negocios había tirado por el suelo la reputación de un sinnúmero de grandes corporaciones de los Estados Unidos. Finalmente los encuestados habían asumido que, como lo formula Nir Kossovsky en su obra *Misión Intangible – Managing Risk and*

*Reputation to Create Enterprise Value* “nuestros peores enemigos somos nosotros mismos” [1].

| Factores que pueden dañar severamente la reputación | Total Global | EEUU/Canadá | Europa | Asia |
|---|---|---|---|---|
| Las irregularidades financieras | 72% | 74% | 70% | 71% |
| El comportamiento poco ético | 66 | 66 | 69 | 61 |
| La mala conducta del *management* | 64 | 59 | 65 | 56 |
| Las brechas de seguridad (por ej. la pérdida de información confidencial) | 62 | 60 | 60 | 60 |
| Las violaciones del medio ambiente | 60 | 60 | 59 | 55 |
| El *recall* de productos vinculados a temas de salud y seguridad | 60 | 47 | 64 | 58 |
| El incumplimiento de normas y leyes | 59 | 49 | 62 | 53 |
| Los accidentes de fábrica o explosiones que resultan en lesiones | 59 | 56 | 57 | 61 |
| La huelgas o disturbios | 40 | 31 | 42 | 39 |
| Las protestas continuas por parte de grupos de interés especial u ONG’s | 38 | 29 | 41 | 34 |
| Los proveedores no confiables en la cadena de suministros | 38 | 30 | 40 | 33 |
| El apoyo a una posición impopular de política gubernamental | 38 | 31 | 39 | 34 |
| Las controversias públicas sobre compensación de los altos ejecutivos | 36 | 29 | 36 | 40 |
| Los ataques o rumores en Internet | 25 | 16 | 28 | 27 |
| La partida (renuncia, despido) de ejecutivos principales | 17 | 9 | 19 | 12 |

Fuente: Weber Shandwick y KRC Resarch - investiagción “Safeguarding Reputation” conducida en 2007 entre 950 950 ejecutivos de negocios globales de América del norte, Europa y Asia.

Nota: las respuestas de los ejecutivos de Brasil están incluidas en las cifras totales pero no individualmente por lo reducido de la muestra.

La misma investigación reveló que un tercio de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500 que corresponde a las compañías más grandes del mundo, experimentó algún tipo de deterioro en su reputación respecto del año anterior y que estimaban en aquel momento como probable algún daño reputacional en los próximos dos años.

Con la amenaza de daño reputacional acechando en cada rincón imaginable de su camino hacia el éxito en los negocios, las compañías tomaron rápidamente conciencia  de su vulnerabilidad y el elevado costo que significa inclusive un pequeño paso dado en falso.

Según Kossovsky, las tradicionales estrategias de gestión han separado las unidades de negocios de las empresas en compartimientos absolutamente estancos entre sí, y por el otro, las reglas contables tradicionales pueden hacer perder de vista al *Top Management* la necesidad de establecer señales de alarma temprana y flujos de información a lo largo y ancho

[1] Kossovsky, Nir: Misión Intangible – Managing Risk and Reputation to Create Enterprise Value. Trafford Publishing. Victoria, British Columbia, Canada, 2009.

de la empresa en y donde ésta opere. La combinación de ambos factores tiene como consecuencia que los gerentes carecen muchas veces de las habilidades necesarias para reconocer los riesgos a los que se enfrentan cuando hacen los negocios y de la forma en como los hacen. En otras palabras, cuando la empresa aparece con letras de catástrofe en titulares negativos de los diarios, el último quien debiera ser culpado por esta amenaza es el mensajero.

Quien parece que también carecía de esas habilidades fue el CEO del banco estadounidense J.P.Morgan, Jamie Dimon, quien en mayo de 2012 debió reconocer que su empresa había sufrido pérdidas imprevistas por al menos 2.000 millones de dólares como consecuencia de una fallida estrategia de inversión y gestión del riesgo en derivados. Posteriormente debió corregir hacia arriba las pérdidas causadas a la entidad por uno de sus operadores conocido en los mercados por el sobrenombre de "la ballena de Londres" debido al volumen de sus operaciones. Convocado a dar las explicaciones del caso ante el Comité Bancario del Senado norteamericano, Dimon tuvo que reconocer que "sólo porque nosotros seamos estúpidos, eso no significa que todos los demás (bancos) también lo sean".

El caso recuerda por su similitud al del banco Barings, el más antiguo de Inglaterra. Fue el primer gran escándalo financiero de la era moderna, mucho antes que los fraudes contables, las recomendaciones sesgadas de los analistas o las prácticas ilegales de los fondos de inversión se hicieran populares. Ocurrió en 1995 cuando Nick Leeson, el *trader* estrella del Barings en Asia, "tomó prestados" nada menos que 1.000 millones de dólares del banco sin que nadie lo supiera y los invirtió en derivados sobre divisas con un enorme apalancamiento. Si le hubiera salido bien, habría sido declarado el "rey Midas" de la historia contemporánea. Pero le salió mal. El banco, entre cuyos clientes estaba la reina Isabel de Inglaterra, no pudo hacer frente a los compromisos y quebró (finalmente, fue adquirido por ING). Leeson terminó en la cárcel.

No siempre la codicia puede más que el sentimiento de satisfacción que implica gozar de un buen nombre. Las empresas de reputación de excelencia han demostrado tener ventajas competitivas sostenibles. Entre ellas el sobreprecio que están dispuestos a pagar sus clientes o consumidores por una marca de renombre pero sobre todo el crédito que le otorgan a la empresa en tiempos difíciles y hasta críticos.

En algunas industrias, la reputación puede llegar a ser incluso el activo más valiosos con que cuenta una empresa. Eso es especialmente evidente en las empresas de consultoría y las calificadoras de riesgo. Sin embargo

la reputación también puede ser frágil. Gracias a Internet y los noticieros 24/7, las malas noticias, incluyendo los rumores, la desinformación y los ataques difamatorios, pueden propagarse por todo el mundo en un abrir y cerrar de ojos. Los adversarios así como los activistas, los clientes descontentos o ex empleados enojados pueden lanzar ataques potencialmente dañinos a través de blogs, microblogs, mensajerías instantáneas y sitios web dedicados.

## La gestión de riesgo reputacional

Si no hay una correlación suficiente entre la gestión de la reputación corporativa y los resultados del negocio, la dirección de la empresa no estará interesada en gestionarla y darle valor. Y para que esa correlación se produzca y sea puesta de relieve en la organización, la información relevante que permita la anticipación a los hechos debe adquirir un papel más destacado en la gestión reputacional de la compañía. Como sostiene Ricardo Gómez Díez, director del Observatorio de Reputación de España, "la reputación debe fundamentarse en una gestión inteligente y para ello resulta crucial una buena inteligencia reputacional".

Para lograrlo es necesario estructurar un sistema integral que haga operativo el manejo de la reputación mediante el suministro de los resultados de la actividad de inteligencia reputacional a todos los profesionales y directivos de la organización que tienen un contacto directo con los diferentes grupos de interés, sean éstos pertenecientes a las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, Planificación Estratégica o Logística, entre otros departamentos. De esta manera se asegura que cada uno de ellos sea un verdadero guardián de la reputación en el área que le afecta y es propia, analizando las potenciales amenazas a la confianza (base primordial de la reputación) de cada grupo de interés de la empresa, así como los errores a la hora de responder efectivamente a sus expectativas y a sus demandas. El *Customer Relationship Managament* (CRM) - un sistema indispensable desde hace años en la mayoría de las compañías que operan en los mercados internacionales- puede ser considerado un precedente en este tipo de enfoque, en la medida que integra toda la información disponible en la organización y alimenta la toma de decisiones que afecta al valor aportado en la relación con los clientes.

Utilizando los datos clave sobre el comportamiento, la comunicación y el rendimiento de la identidad corporativa (cómo es la empresa y cómo se presenta) en la relación y posterior percepción de los stakeholders, así como de su interpretación por parte de los medios de comunicación, ex-

pertos, líderes y generadores de opinión, es posible poner en relación todos esos elementos con las dimensiones de la reputación, generando la información e inteligencia necesarias para identificar oportunidades de mejora y reducir el riesgo operativo y reputacional en la gestión. Siempre teniendo en cuenta que la reputación no es un atributo **de** la organización; sino que existe únicamente en la mente de los demás. Una empresa puede "poseer" una buena reputación, pero lo que en realidad tiene es el beneficio de un consenso positivo acerca de su conducta.

Muchas compañías buscan gestionar activamente sus reputaciones al inculcar y reforzar asociaciones positivas en las mentes de aquellos que son importantes para el éxito de la empresa, especialmente los clientes e inversores. Es lo que llamamos la *Gestión de la Reputación*, la que requiere entre otras cosas el monitoreo de las percepciones de los públicos clave y una respuesta rápida y eficaz ante amenazas emergentes y potenciales. La capacidad de anticipar alertas y temas emergentes en la opinión pública (definiendo la oportunidad versus la dificultad de influir en ellos y respondiendo en función de su gravedad) es una característica importante de este sistema. La otra es conocer en profundidad cada uno de los actores que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de una organización, analizar sus perfiles, estudiar sus inquietudes y sus necesidades es fundamental para poder establecer una estrategia de áreas de valor y a largo plazo con cada uno de los grupos de interés. En esa línea, es necesario y fundamental realizar un estudio exhaustivo sobre los distintos grupos de interés de cada compañía, jerarquizándolos según su grado o poder de influencia, el nivel de interés y, en tercer lugar, la contribución a la reputación de la empresa. La complejidad de este proceso en muchas organizaciones no es, precisamente, por su tamaño, sino por el número de stakeholders que posee. Es tan importante saber quiénes son los grupos de interés, como cuáles son sus expectativas y sus demandas sobre la organización, es decir, qué es lo que esperan de la empresa. En este sentido, el Chief Reputation Officer debe ser un seductor de stakeholders encargado de gestionar esas expectativas y favorecer su satisfacción con respecto a la empresa.

A pesar de la avalancha aparentemente interminable de amenazas a la reputación siempre cambiantes, las empresas no tienen por que permanecer indefensas en sus esfuerzos para protegerse. Al identificar y responder a los principales factores desencadenantes del daño reputacional en cuanto estos se manifiestan, las empresas pueden proteger su bien ganado prestigio. Permanecer atentos a estos detonantes  clave también otorga una mayor protección al CEO, a quien casi el 60 por ciento de los ejecuti-

vos de negocios culpa cuando su empresa pierde reputación después de una crisis.

La posibilidad de que algún acontecimiento pueden socavar la confianza en una empresa se denomina *Riesgo Reputacional*. Este riesgo surge de una amplia gama de eventos, incluyendo el incumplimiento de obligaciones legales o contractuales, los problemas vinculados a bajos estándares esperados de los productos y servicios, las prácticas contrarias a la ética, el no alcanzar objetivos de desempeño financiero, el descontento de la fuerza laboral o las infracciones ambientales. También puede surgir de factores externos tales como las acciones de un competidor que haya dañado la reputación de todo un sector (recuérdese el caso ya mencionado de Lehman Brothers), los sabotajes a productos o las campañas de difamación de sindicatos como las documentadas por Jarol Manheim en su libro *The Death of a Thousand Cuts – Corporate Campaigns and the Attack on the Corporation* [1].

Ciertas actividades pueden ayudar a prevenir el daño a la reputación originado en un evento dañino, o ayudar a mitigar sus consecuencias. Esas acciones se denominan colectivamente *Gestión de Riesgo Reputacional*. La quintaescencia de este tipo de gestión reside en el buen gobierno corporativo. Las empresas sustentables, es decir aquellas que demuestran claramente una sustentabilidad económica, social y medioambiental basada en un sólido marco ético, normalmente son aquellas que también evitan aquellas actividades que socavan la confianza, y cuentan por lo tanto con una reserva de buena voluntad y credibilidad por parte de sus stakeholders lo que les permite ocasionalmente amortiguar las malas noticias. Muchos altos ejecutivos, sin embargo, no se contentan con depender exclusivamente del buen gobierno corporativo como defensa contra un daño a su reputación e insisten en medidas proactivas para gestionar ese tipo de riesgo. Estas actividades específicas suelen incluir:

- La recopilación y el análisis del feedback de clientes o usuarios.
- El seguimiento de lo publicado en los medios, incluyendo blogs y foros de Internet y redes sociales.
- La gestión de la relación de la empresa con la prensa.
- La gestión de relaciones con inversores; líderes empresariales, políticos y sociales.

[1] Manheim, Jarold B.: The Death of a Thousand Cuts: corporate campaigns and the attack on the corporation. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2001.

- La diligencia en el cumplimiento normativo y la gestión de las relaciones con los reguladores.
- El seguimiento de aquellos negocios, tendencias económicas, sociales y regulatorias que puedan conllevar el germen de un potencial riesgo.
- La gestión de las relaciones con aquellos grupos de interés especiales, especialmente los potencialmente beligerantes.

Las actividades incluidas en la gestión de riesgo reputacional por lo general se distribuyen entre diferentes departamentos e individuos de la organización, por lo que desarrollar y ejecutar una estrategia coherente significa un verdadero reto. Si bien la forma óptima de coordinación puede variar según el sector, tamaño, estructura y cultura organizacional de la empresa, ésta debería considerar la incorporación de la gestión de riesgo reputacional en los programas ya existentes del *Enterprise Risk Management* (ERM) el que aborda todos los aspectos del perfil de riesgo de la empresa.

Además de proporcionar una plataforma para la gestión específica de riesgo reputacional en toda la organización, el ERM ayuda a las empresas a evitar "sorpresas estratégicas" que puedan amenazar su reputación, a la vez que ayuda en la identificación de riesgos emergentes (súbitos), interdependencias y riesgos contingentes (accidentales), situaciones éstas que pueden producir una cadena de reacciones precursoras de pérdidas considerables y hasta catastróficas

## La gestión de temas críticos como parte de la gestión de riesgos

La gestión de temas críticos y de riesgo reputacional ha devenido en algo cada vez más complejo. Y esta mayor complejidad tendrá irreversiblemente un impacto en los costos de las relaciones con los medios y la comunidad, para la identificación y el seguimiento de los temas, para el pre testeo de los mensajes, y para la práctica y ejecución del programa de comunicación. La cuestión no es si la empresa se puede permitir afrontar estos costos, sino que el no asumirlos podría arruinar el negocio. Por eso también es muy importante que la empresa anticipe, evalúe y priorice los temas de modo que puedan abordarse tempranamente cuando las soluciones aun resultan posibles, menos complejas y sobre todo menos onerosas.

Desde la perspectiva de la comunicación política de las empresas y de sus relaciones institucionales y manejo de asuntos públicos, la herramienta

que se ha desarrollado para el manejo del riesgo reputacional es la gestión te temas potencialmente críticos (*issues management* en inglés), un proceso de anticipación y de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones detectar y responder adecuadamente a las nuevas tendencias o cambios en el entorno socio-político. Estas tendencias o cambios pueden cristalizarse en un tema o asunto que se torna crítico o potencialmente crítico porque atrae la atención y la preocupación de públicos influyentes, de los grupos de interés con fuerte activismo social y eventualmente de toda la opinión pública. Si bien diferentes *stakeholders* pueden estar preocupados por un mismo tema, sus perspectivas suelen no ser las mismas porque sus intereses no lo son.

El objetivo primario de la gestión de temas críticos es anticipar y determinar la existencia y los impactos probables de los temas controversiales que emerjan para desarrollar estrategias que tengan por objetivo neutralizar su impacto en la organización. En el sentido más amplio, gestionar temas emergentes, potencialmente críticos, es administrar la construcción, el mantenimiento y la reparación de las relaciones con los públicos de interés y con quienes pretenden serlo (*stakeholders* y *stakessekers*). En otras palabras, la misión de la gestión de temas críticos es:

- Anticipar y evaluar correctamente la significación de las tendencias sociales emergentes.
- Recolectar y procesar la información de lo que sucede en y entorno
  de la organización.
- Desarrollar la habilidad de identificar cuestiones problemáticas futuras.
- Interpretar las señales tempranas de alarma.
- Diseñar respuestas (estrategias) apropiadas.

El *Issues management* y el *Enterprise Risk Management* son complementarios, siendo que el primero reporta al segundo. Mientras el proceso de la gestión de temas críticos está centrado en las percepciones, reacciones e impactos externos sobre la reputación corporativa, el proceso de la gestión de riesgos asigna un valor financiero a cada riesgo en particular que se presente.

Teresa Yancey Crane, fundadora del *Issue Management Council* de los Estados Unidos y parte del equipo que desarrolló el primer proceso de gestión de temas críticos en 1977, suele afirmar que *"uno debiera pensar en un tema crítico como en una brecha entre las acciones que emprende la compañía y las expectativas de los grupos de interés."* La gestión de

temas es el proceso utilizado para cerrar esa brecha. Hay diferentes formas de hacerlo y cada empresa –sobre todo las muy expuestas- tiene probablemente su propia receta. Cuando hay una inconsistencia entre lo que la empresa dice y hace por un lado y lo que la gente percibe o piensa que debiera hacer, esa brecha puede cerrase a través de decisiones políticas, por ejemplo un programa de forestación sostenible en el caso de una empresa que explota yacimientos mineros a cielo abierto; o mediante la modificación de las expectativas del público, por ejemplo cuando se instala una nueva planta industrial; o con acciones educativas o correctivas como las degustaciones de producto o incluso con un *recall,* cuando el problema es con los consumidores; o mediante el diálogo con las ONG y otros líderes influyentes cuando existe un problema de interpretación. También negociando detrás de las bambalinas con funcionarios y abogados, cuando se trata de de temas regulatorios o nuevos proyectos legislativos; o utilizando la publicidad para influenciar la percepción general que tiene del asunto la opinión pública. Usualmente las empresas suelen utilizar una combinación de estas estrategias.

La denominación original que se le dio a la gestión de temas críticos -*Issues management*- fue acuñado por Howard Chase (1910-2003) en abril de 1976[1]. A lo largo de las décadas de 1950 y 1960, en su calidad de director de relaciones públicas de General Foods, docente de la universidad de Harvard y fundador y presidente de la Public Relations Society of America, Chase analizó y buscó respuestas para la creciente influencia de aquellas fuerzas externas que ya entonces ejercían una presión considerable sobre las empresas y otros tipos de organizaciones. Por entonces ya muchos empresarios buscaban sus consejos y el de otros pioneros de la época. Sin embargo Chace se asombraba que en la mayoría de los casos estas consultas se producían sobre hechos consumados, después de que las empresas ya habían aparecido en titulares negativos de los diarios; con los consumidores llamando al boicot o cuando los manifestantes ya se encontraban a las puertas de sus oficinas y fábricas. "*A las poderosas fuerzas sociales no les importa nada de nada*", solía afirmar Chase, "*Para evitar ser legislado o regulado fuera del negocio, los productores de bienes y servicios deben tender tempranamente puentes entre ellos y las principales fuerzas vivas que hoy definen las políticas públicas*".

El *issues management* afecta e incumbe a muchas partes de la organización, incluyendo las áreas operativas, las de Asuntos Públicos, Relaciones Gubernamentales, Comunicaciones Corporativas, Planeamiento Estratégico y Asuntos Legales y por supuesto a la alta dirección cuando el riesgo

[1] Chase, W. Howard: Issues management. Issue Action Publications, Leesburg, Virginia, 1985

es inminente o grave. El proceso incluye los mecanismos para cada una de estas funciones con la finalidad de trabajar en equipo con el objetivo de cerrar la brecha entre lo que la compañía hace o dice y lo que la opinión pública percibe realmente. Hace medio siglo Chase ya estaba convencido de que en todas las empresas existían profesionales con una red de contactos que hubiera posibilitado anticipar los riesgos y alertar a la Dirección de que un problema se estaba gestando. También estaba convencido de que el tiempo que otorgaba la anticipación le hubiera permitido a las empresas articular respuestas más adecuadas y eficaces al momento de hacer eclosión sus problemas, incluso evitando la confrontación con la opinión pública.

Una encuesta realizada por la Public Affairs Foundation de los Estados Unidos en 2002 reveló que el 44 por ciento de todas las empresas con un departamento interno de Asuntos Públicos tenían funcionarios *full-time* trabajando en la gestión de temas críticos. La misma encuesta mostró también que el 71 por ciento de aquellas empresas que regularmente solo dedicaban tiempo parcial a esta tarea, utilizaban para ello personal de otras funciones, como por ejemplo de Recursos Humanos o de Finanzas[1].

Es una realidad que los grupos de interés son cada vez más sofisticados, más activos y numerosos. Cuando el Consejo Publicitario Argentino desarrolló en 1993 su campaña de mensajes publicitarios para fomentar la conciencia medioambiental, editó paralelamente un manual con una guía de todas las entidades ambientalistas del país con las cuales los interesados, motivados por la campaña televisiva y gráfica a nivel nacional, pudieran tomar contacto e incluso colaborar. A falta de un censo sobre estas organizaciones el CPA publicó avisos en todos los grandes diarios del país convocándolas a inscribirse para figurar en la guía, aportando sus datos de localización, objetivos y responsables. Para sorpresa de todos se inscribieron más de 2.200 organizaciones, desde Greenpeace hasta pequeños grupos de vecinos sin recursos, de pequeñas localidades alejadas del interior del país. Estamos hablando de casi 20 años atrás y únicamente de entidades del tercer sector vinculadas a la preservación ambiental.

Mientras las ONG escuchan atentamente a quienes comparten su visión e ideas, la mayoría de los empresarios afectados se reclinan en las cómodas poltronas de sus despachos y ocasionalmente apelan a la embarazosa práctica del lobbying para trabar cualquier iniciativa o en el peor de los casos para "embarrar la cancha", cuando otros ya han consumado el establecimiento del tema en la agenda pública. Está claro que si una empresa

[1] Heugens, Pursey. Mahón, John y Lamertz, Kai: The Public Affairs of Corporate Restructuring. Journal of Public Affairs 4 (1): 6-9, 2004.

no se involucra en el planeamiento anticipatorio del tema, su habilidad de contribuir a definirlo, de intervenir en la agenda y de establecer los límites del asunto se verá muy acotada.

Los *stakeholders* concentran sus esfuerzos en atraer la atención de los grandes medios porque están concientes que las historias que allí se publican atraen la atención de personas claves de la política o del gobierno en todos sus niveles que por razones de capital político estarán interesados en tomar cartas en el asunto, como lo demostró el caso Botnia en sus inicios. Contrariamente, los hombres de negocios son lentos en reconocer la importancia de consustanciarse con temas hipotéticos porque lo perciben como un ejercicio académico. Cuando un asunto es de preocupación para la opinión pública, el empresario suele decir, ya sea por arrogancia o ignorancia, *"Que interesante..., ¿pero qué tiene que ver con mi negocio?"*.

Usualmente el empresario no se siente confortable en tratar con conceptos vagos. Es de ir al grano. Sin un patrón fácilmente reconocible que lo lleve al fondo de la cuestión rápidamente y que pueda ser reconocido claramente por cualquiera, un asunto en ciernes, una tendencia o una fuerza impulsora de un tema potencialmente crítico será ignorado por él. Sin embargo y de acuerdo a Tony Jacques[1], la gestión de temas críticos o potencialmente críticos es un proceso con resultados concretos siempre y cuando el análisis, el seguimiento, el establecimiento de prioridades y las medidas estratégicas de toma de decisiones se tomen medidas hacia el logro de objetivos específicos y mensurables. Jacques también subraya que el *Issues management* ya no "pertenece" a las corporaciones, y que de hecho, las organizaciones de la sociedad civil han sido los gestores de algunas de las iniciativas más innovadoras, agresivas y exitosas de manejo de temas críticos de las últimas décadas. Pone de ejemplo a Greenpeace y su rol en el diseño del Protocolo de Kyoto en 1997, un tratado internacional para reducir los gases de efecto invernadero. El acuerdo fue ratificado posteriormente por casi todos los países salvo los Estados Unidos. Un ingrediente esencial para el éxito de iniciativas como ésta es que se basan en objetivos extraordinariamente claros y son llevadas a cabo por actores comprometidos muy dispuestos y en condiciones de pasar a la acción.

[1] Jaques, Tony: Don't Just Stand There - The Do-It Plan For Effective Issues management. Book House, 2000.

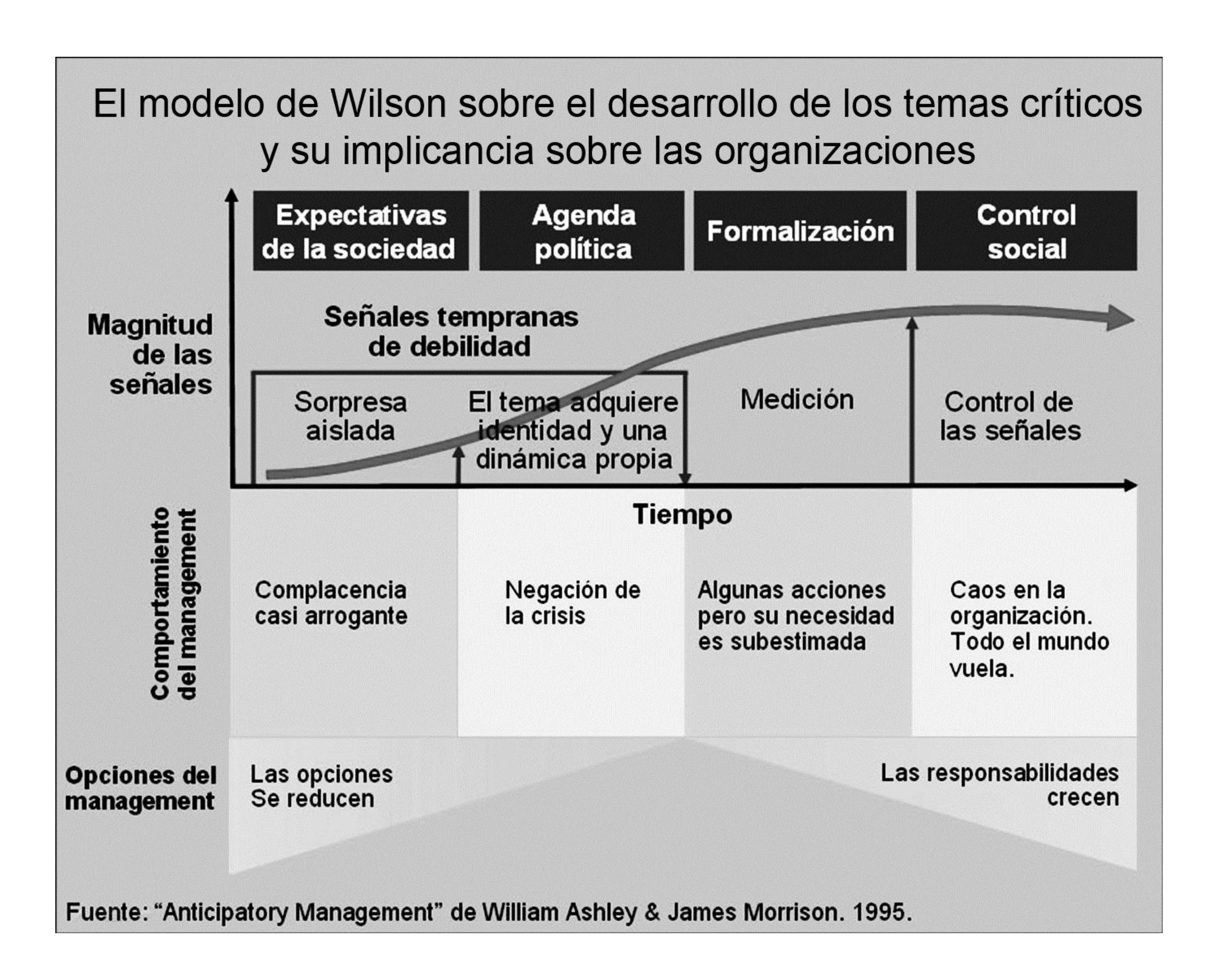
**El ciclo de vida de los temas críticos**

En 1513 al escribir "El Príncipe" Maquiavelo ya aconsejaba que el anticiparse a los hechos conlleva el valor de una ventaja estratégica. "*Si conociéramos los males que se están cocinando,* -sostenía- *serían fáciles de remediar. Pero, cuando por falta de conocimiento, se los deja crecer hasta que ya cualquiera pueda reconocerlos, no hay más tiempo para encontrarles el remedio*".

En una sociedad compleja y cambiante como la actual, ser previsor y obtener una ventaja estratégica requiere no solo de sofisticadas técnicas de inteligencia para la obtención de información, sino también de nuevos modelos de procesos de decisión y -en la práctica- de rendición de cuentas. En conjunto, estas herramientas le permiten a la organización capitalizar acciones de inteligencia de terceros, evitar la ceguera unilateral a la que frecuentemente conducen influencias o influyentes externos, beneficiarse por nuevas oportunidades, y convertir las amenazas emergentes en oportunidades.

Al igual que los productos, los temas críticos están sujetos a los principios del ciclo de vida, desarrollándose a través de fases de surgimiento, desarrollo, maduración y declinación. O, como lo expresó allá por 1982 Ian Wilson, un ex directivo de General Electric: *"Sin una respuesta apropiada de la empresa, las expectativas de la sociedad de hoy en día se convierten en parte de la agenda política de mañana, en los temas legislativos del día siguiente y en las sanciones judiciales el día después. En la medida en que las señales* (de alerta) *se hacen más intensas, las opciones de la organización se reducen y las responsabilidades se incrementan. Por lo tanto, cuanto antes pueda identificar los problemas emergentes, más opciones tendrá".*

En su modelo (siguiente gráfico) Wilson articuló el ciclo de vida de los temas críticos en cuatro fases: el crecimiento de las expectativas sociales, la agenda política, la formalización y el control social, remarcando la necesidad de anticipar aquellos temas emergentes en la sociedad que promueven una acción legislativa, dándole el tratamiento correspondiente a la fase en que se encuentra.




**Fase 1: El crecimiento de las expectativas sociales.**
Un tema potencialmente crítico generalmente emerge en forma sorpresiva porque alguien lo articula de forma tal que atrae la atención pública. Esta función de "llamar la atención" sobre el asunto es en general desempeñada por determinados actores sociales como los:

- Innovadores
- Expertos destacados
- Activistas
- Miembros de algún *Think Tank* (organización incubadora de ideas y políticas)
- Investigadores oficiales o patrocinados por el gobierno
- Académicos
- Autores, ensayistas
- Bloggers
- Periodistas de investigación

Un ejemplo clásico de "alerta temprana" lo constituye la publicación de una serie de artículos publicados por Rachel Carson en el diario New York Times en 1962, luego compendiados en el libro del mismo título, *Silent Spring*[1]. Como sostiene la introducción de la obra, *"Un titular del*

[1] Carson, Rachel: Silent Spring. Houghton Miffing Company. New York, 1961. Versión online:

*New York Times en julio de 1962 capturó el sentimiento nacional: "La Primavera Silenciosa* (Silent Spring) *es ahora un bullicioso verano. En los pocos meses que mediaron entre la serie de columnas de Silent Spring en junio y su publicación en forma de libros en aquel septiembre* de 1962, *el toque de alarma de Rachel Carson desencadenó un debate nacional fenomenal sobre el uso de pesticidas químicos, la responsabilidad de la ciencia y los límites del progreso tecnológico. Cuando Carson murió, 18 meses después en la primavera de 1964 a la edad de sesenta y seis años, ya había puesto en marcha una serie de eventos que resultaron en la prohibición del DDT y la creación de movimientos de base* (*grassroots movements*) *que reclamaban la sanción de leyes nacionales y estatales para la protección del medioambiente. Los escritos de Carson fueron el inicio de una transformación en la relación entre los seres humanos y la naturaleza y despertaron la conciencia pública sobre el medioambiente".*

Similares desencadenantes de la expectativa pública tuvieron también otros temas cuyo debate generaron sus propias leyes y cambios de políticas gubernamentales no solo en los Estados Unidos sino también en muchos otros países. La preservación ambiental, los derechos civiles y humanos, los derechos de los consumidores, la seguridad de los productos, los riesgos laborales, la inseguridad, los derechos de la mujer, la energía nuclear, el efecto invernadero, el riesgo de los productos transgénicos, todos resultaron del consenso social.

Es en la fase de la expectativa social que las ONG consideran que deben ser involucradas en la discusión. Y es en esa fase que por lo general lo que demandan es que "algo debe hacerse".

**Fase 2: La agenda política**

La articulación de un tema potencialmente crítico no lleva automáticamente a liderar la agenda política. Una preocupación social considerable eventualmente logre la atención de abogados deseosos de entablar demandas espectaculares o realizar denuncias mediáticas que coloquen al tema en la agenda de los medios y lo politicen. Sin embargo en esta etapa del ciclo de vida del tema, éste puede circunscribirse solo a un nivel local o provincial. En ese caso las oportunidades de intervenir en él para modificarlo, replantearlo o oponerse a la iniciativa son limitadas.

**Fase 3: La formalización**

Una vez que el tema ha alcanzado un nivel como para ser incorporado a la agenda mediática o política, puede darse inicio a la elaboración de un

---

http://bit.ly/mpmY7q.

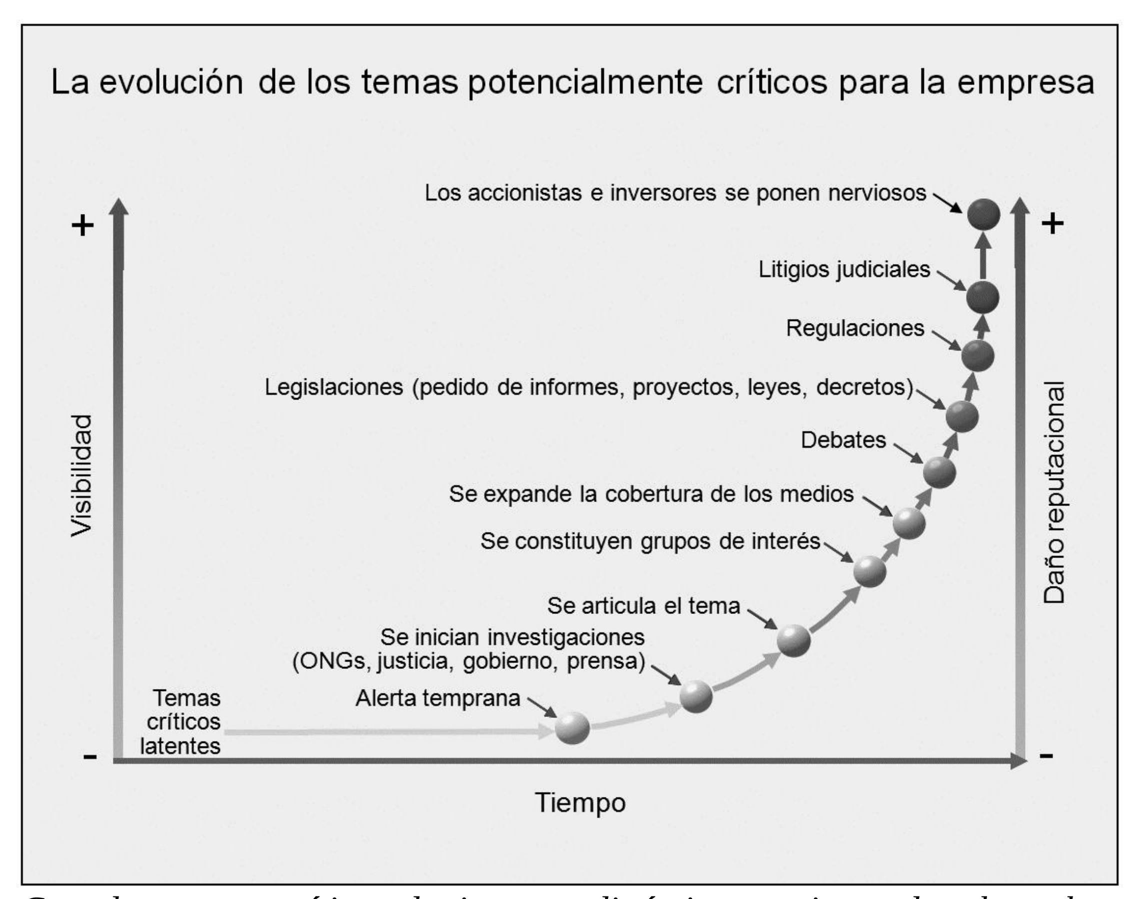
conjunto de normas para "arreglarlo". El resultado final es la acción legislativa o gubernamental, la que en caso de inacción puede ser forzada por la justicia como en el caso del saneamiento del Riachuelo, verdadera cloaca a cielo abierto que cruza de lado a lado la ciudad de Buenos Aires.

En la fase de la formalización se instrumentalizan las políticas públicas, comienza su implementación y se asigna a organismos del Estado el monitoreo de las responsabilidades. A las empresas afectadas les quedan escasas opciones disponibles, las que se limitan en general a intentos de interponer recursos de amparo ante la justicia y tratar de modificar la reglamentación de la instrumentación de la norma con la finalidad de suavizar el impacto sobre la empresa.

**Fase 4: El control social**

El grado de éxito en la solución de un tema crítico depende de la interpretación, la ejecución y el cumplimiento de los organismos estatales pertinentes y del apego a la nueva reglamentación y su respeto por parte de las empresas afectadas. En esta fase la atención pública comienza a declinar hasta prácticamente desaparecer. Entre tanto el cumplimiento de la regulación puede resultar costoso como lo demuestra el caso de las regulaciones que imponen gravámenes a las empresas telefónicas por parte de distintas ciudades sobre la instalación de antenas celulares.

En términos generales, a medida que el problema atraviesa las primeras dos etapas, atrae más atención y se vuelve menos manejable desde el punto de vista de su gestión. Esto significa que cuanto antes la empresa detecte un tema potencialmente de riesgo, tantas más opciones tendrá disponibles para tomar decisiones. Esas opciones pueden por ejemplo ser la modificación del producto, la introducción de nuevos códigos de conducta o la cooperación anticipada con los grupos de interés clave. A medida que el tema madura y se convierte de emergente en crítico, no solo disminuyen las opciones para actuar sino que aumenta el número de *stakeholders*, personas influyentes y otros públicos que se involucran y las posiciones tomadas por las partes se afianzan, endurecen y radicalizan. Cuando finalmente, si es que lo hace, la controversia se convierte en una crisis para la empresa, la única opción que le queda es la respuesta reactiva, algunas veces impuesta por agentes externos como los organismos de gobierno, la justicia, los activistas o la prensa. Afortunadamente no todos los temas críticos desembocan en una crisis y muchas de ellas no son el resultado de un tema crítico subyacente.




*Cuando un tema crítico adquiere una dinámica propia puede sobrecalentarse a una velocidad inusitada limitando a su paso cada vez más las opciones de respuesta del management*

Los temas que debieran disparar la alarma y precipitar una acción de la compañía son aquellos que las áreas involucradas evalúan como de mediano y alto riesgo y que por lo tanto podrían tener un impacto negativo en la organización. Por ejemplo en el año 2007 una modificación de la legislación local prohibió en Pekín la adaptación de techos corredizos en automóviles, obligando a un fabricante nacional a negociar desesperadamente con otros gobiernos municipales y regionales a fin de proteger su lucrativo negocio. Las normas en cuestión habían sido sancionadas antes de las olimpíadas de 2008 (promocionadas por el Estado chino como "olimpíadas verdes") y fueron el resultado de la presión ejercida por diversos grupos de interés, entre ellos los organismos públicos de salud y seguridad por un lado y las terminales automotrices por el otro, debido a la atención creciente y preocupación pública por la salud y la seguridad en la capital china, incluyendo cuestiones como la contaminación y la calidad del aire, la seguridad vial y de los automóviles y el incremento sustancial del tráfico automotor. El fabricante de los techos corredizos fue atrapado en el fuego cruzado de los intereses de los stakeholders y fue incapaz de responder a la problemática con eficacia. El resultado por no

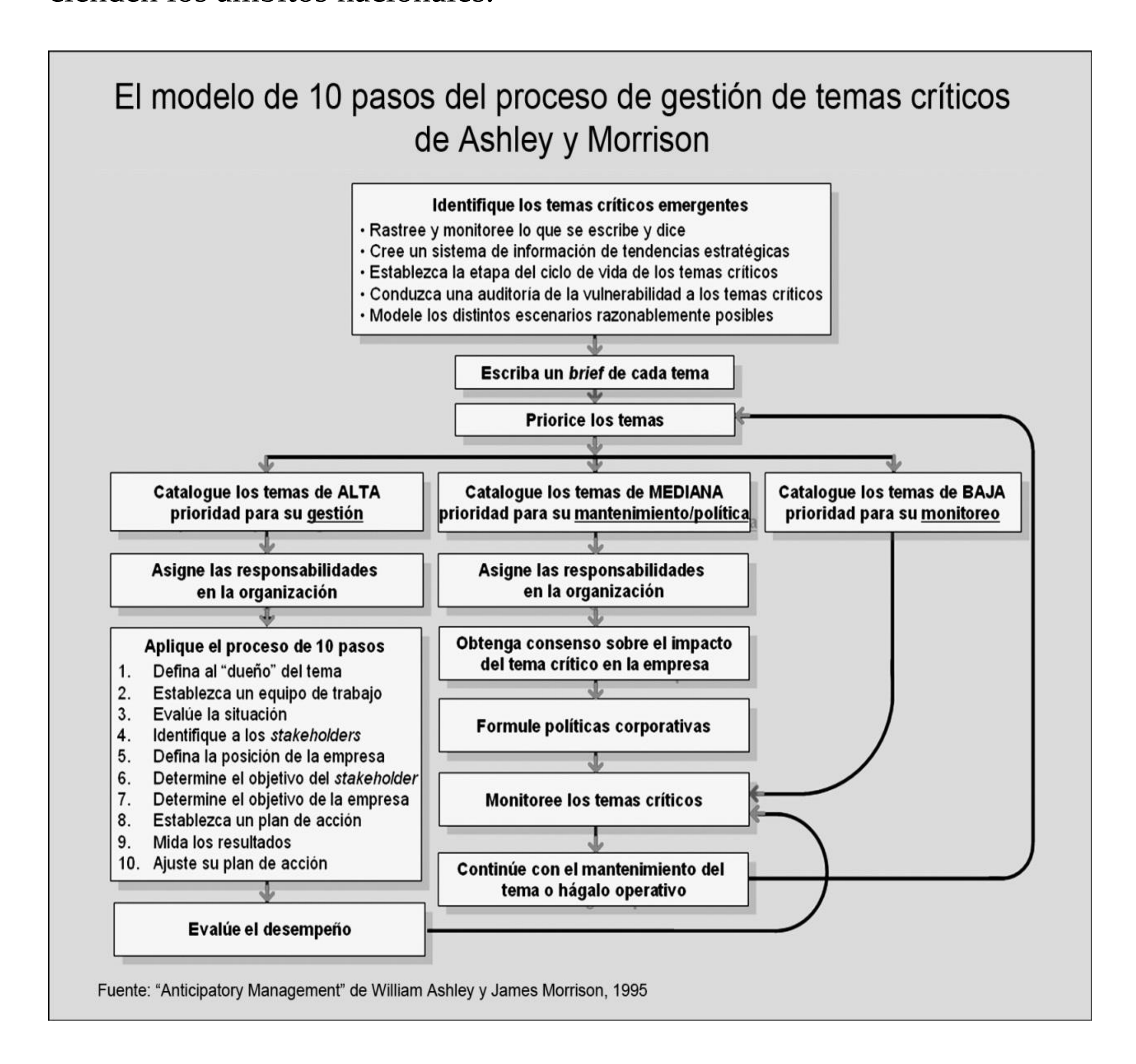
prever el emergente social y no instrumentar una estrategia adecuada fue la ruina de su negocio.

Distinto fue en cambio el desenlace para la National Cattlemen's Beef Association de los Estados Unidos, una asociación defensora de los intereses de los productores de carne vacuna, que dio un claro ejemplo de manejo efectivo de temas críticos cuando en 2003 se detectó en el estado de Washington el primer caso de encefalopatía espongiforme bovina o EEB, llamada "el mal de las vacas locas". Anticipando el evento y diseñando una respuesta prematura orientada a objetivos, la NCBA logró reaccionar y responder rápidamente ante la creciente inquietud de la población. Ayudada por el hecho de que solo se había identificado un único animal infectado, importado de Canadá, la estrategia se concentró en las preocupaciones de los consumidores sobre la carne de origen estadounidense. La respuesta de la asociación fue múltiple, dirigida a satisfacer tanto las consultas directas de los organismos reguladores, como la de las asociaciones de defensa de consumidores y otros grupos de interés. También se lanzó una intensa campaña de *advertorials* en medios de alcance nacional e internacional. La evaluación posterior de las acciones, como por ejemplo la cobertura periodística, fue positiva. Pero más significativo fue el aumento del 8% en la demanda de carne vacuna durante 2004 y el aumento de la confianza de los consumidores en la carne vacuna local que trepó del 88 por ciento justo antes del evento de la EEB en 2003, al 93 por ciento en 2005. Según la institución también el gasto de los consumidores norteamericanos en el consumo de carne vacuna aumentó en 8 mil millones de dólares entre 2003 y 2004.

Pero los asuntos que pueden evolucionar hacia temas potencialmente críticos para la empresa no son únicamente exógenos. También la empresa misma puede ser autora de factores que demandan algún tipo de acción y respuesta.

En la medida en que los *issues* toman cuerpo, los stakeholders se congregan física- o virtualmente alrededor de la cuestión que les preocupa. Hoy en día y gracias a las redes sociales este proceso puede ser muy veloz y tomar por sorpresa a las empresas. La participación de los *stakeholders* involucrados puede estar motivada por diversas causas, por ejemplo por cuestiones ideológicas, porque se sienten engañados en el caso de consumidores frustrados por el desempeño del producto o servicio adquirido, por un sentido de solidaridad con los perjudicados o porque simplemente son arrastrados a la disputa por otras personas. Sin embargo, lo que a menudo es descuidado es el análisis de los contextos en los cuales tienen lugar la controversia. Esos espacios definidos a veces como “arenas” cons-

tituyen los lugares institucionalmente reconocidos donde se dirimen las disputas. Incluyen las legislaturas (congreso nacional o provinciales, los consejos deliberantes municipales), los tribunales locales o internacionales, las instancias de arbitrajes y mediación y al "tribunal de la opinión pública". Diversas investigaciones han demostrado que tanto los grupos de interés como las empresas tratan de seleccionar estos espacios de acuerdo a las ventajas que creen obtener con su definición. De lo que aun no hay evidencias es de cómo se eligen las "arenas" en disputas que trascienden los ámbitos nacionales.



Fuente: "Anticipatory Management" de William Ashley y James Morrison, 1995

Desde el primer modelo de gestión de temas críticos formulado por Chase en la década de 1970 a hoy ha pasado mucho agua debajo del puente. La disciplina ha ido evolucionando y así también los modelos y sus herramientas. Entre finales de la década de 1980 y principios de la de 1990 se desarrollaron métodos de exploración extremadamente sofisticados así como modelos de evaluación de medios de comunicación que van desde sistemas relativamente simples de monitoreo de la política y de los me-

dios de comunicación, hasta métodos analíticos y modelos matemáticos complejos.

Pero finalmente todos los modelos de gestión de teams críticos como el de Ashley y Morrison[1] tienen su fundamento en los principios de la planificación estratégica y del análisis de riesgos y, con más o menos etapas, se basan en la identificación, el análisis y en la evaluación de los temas.

## La Identificación de los temas

Antes de ir a la batalla contra Ciro, rey de los persas, Creso, Rey de Lidia (siglo IV antes de Cristo) consultó el oráculo de Delfos. Creso se enteró de que un gran imperio caería como resultado de la batalla y quedó exultante esperando con ansias su triunfo. Demás está decir que el oráculo “no mostró todas sus cartas" y que fue Creso, y no Ciro, el que perdió su poder. Tal vez Creso podría haber cambiado su estrategia si hubiese sabido que era su imperio el que iba a resultar derrotado.

En los tiempos modernos, el gerenciamiento de temas críticos evidencia cierta vulnerabilidad ante los resultados desconocidos, tal como la que enfrentaban los antiguos guerreros. No existe ningún tipo de oráculo, ni astrológico ni estadístico, que sea inmune a un infortunio. Sin embargo, las corporaciones y otras organizaciones constantemente buscan formas de identificar las tendencias y problemáticas futuras.

Las grandes empresas han demostrado que los esfuerzos por anticipar el futuro pueden dar frutos: Las crisis no solo dañan la reputación sino también los negocios. Nadie puede estar en desacuerdo con el compromiso de Levi’s y su estrategia positiva de condenar el trabajo esclavo en el Tercer Mundo, sobre todo si se la compara con las penurias de Nike; ni tampoco nadie criticará a Disney por su dramática decisión tomada en 2004 de establecer pautas muy estrictas de nutrición a ser aplicadas en todos sus parques de diversiones y temáticos. Sobre todo en los Estados Unidos donde la obesidad es un problema nacional y donde fue declarada “enfermedad social” (uno de cada cuatro norteamericanos es considerado obeso).

[1] Ashley, William C. y Morrison, James L.: Anticipatory Management -10 Power Tools For Achieving Excellence Into The 21st Century. Issue Action Publications, Inc. Leesburg, Virginia, EEUU, 1995.

Ya sea que anticipe problemas críticos de índole interna o externa, un efectivo sistema de alarmas anticipadas tiene beneficios muy tangibles. Cuando la organización tiene información en abundancia y de alta calidad, la habilidad de identificar cuestiones problemáticas futuras y diseñar respuestas apropiadas es lógicamente buena. En cambio cuando el flujo de información de calidad es escaso y el procesamiento es ineficaz, la interpretación de las señales tempranas de alarma con frecuencia no es la correcta. En otras palabras, muchos indicadores de problemáticas futuras se encuentran dentro de la esfera de comprensión de las organizaciones si usan los recursos informativos disponibles y los aprovechan para instalar un proceso analítico efectivo.

Sin embargo, saber si este curso de acción producirá el cambio conductual esperado es otro dilema, muy familiar para los analistas de las culturas corporativas en todo el mundo. Por eso probablemente la mayor amenaza externa a la reputación de las empresas resida en la propia organización, y en su incapacidad para analizar el entorno cambiante, comprender cómo éste puede afectarla y cómo evolucionará en el futuro próximo, aspectos fundamentales que permitan  la anticipación de temas críticos emergentes de estos cambios. Por eso es fundamental el conocimiento previo de los objetivos y las prioridades estratégicas de la empresa para determinar qué riesgos potenciales emanan de la percepción de los *stakeholders*. Aquí es donde hay que preguntarse si realmente nuestra percepción coincide con la de ellos, porque ese análisis permitirá identificar en qué áreas hay coincidencia, qué áreas suponen un esfuerzo poco eficiente y, sobre todo, que ámbitos de riesgo estamos descuidando. Solo así es posible trazar un mapa de los públicos de interés  que nos ayude a identificar aquellos *q*ue podrían condicionar la estrategia y los objetivos de la empresa y, en base a ello, desplegar una estrategia que minimice ese riesgo.

¿Pero como anticipar lo que aun no está claro y cómo mantenerse al tanto de las tendencias que pueden predecir ciertos temas potencialmente críticos?  Muy simple: consultando la mayor variedad posibles de fuentes como los medios de comunicación regulares (periódicos, radio, televisión, revistas) y todas las publicaciones alternativas (blogs, twitter) que se pueda imaginar. A ello súmese el intercambio de información con personas usualmente bien informadas. Cuando su fórmula personal de comunicación sea 80 por ciento “escuchar” y 20 por ciento “hablar”, usted estará en modo de real de aprendizaje y en condiciones de sacar conclusiones útiles para su mapa de temas potencialmente críticos. El secreto, en definitiva es tener visión y sentido de la observación; un buen olfato sobre lo que probablemente pasó o está pasando; tener oídos para lo que se dice,

para lo que en realidad se quiso decir y para lo que se calla, y la inteligencia para sacar conclusiones y diseñar la estrategias correspondientes.

Revise todas las investigaciones de segunda mano posibles. Las preguntas que allí se formulan y las respuestas que se dan, son parte de lo que será el mañana. No se concentre únicamente en los medios tradicionales; busque los alternativos. Olvídese de las muchas maneras en que se repiten las mismas noticias. Concéntrese en los programas más populares de opinión y comentarios de la radio y la televisión. Ellos revelan lo que la gente está pensando, sobre lo que dice la opinión pública, y lo que cada vez más es considerado aceptable allá afuera. Busque fuentes alternativas de *expertise*, no dude en consultar tanto a líderes sindicales como a estudiantes universitarios, taxistas, políticos locales y a editores de periódicos, a bloggers y a mozos de café. Todos tienen mucho contacto con el público y están expuestos a diferentes formas de pensar y a las más variadas emociones. Conozca los resultados de las investigaciones acerca de su mercado e industria y de otras empresas como la suya, y preste especial atención a las publicaciones de negocios. Su objetivo debe ser averiguar lo que está pasando allá afuera de su empresa y cómo están evolucionando aquellos temas que pudieran hacerlo hacia un conflicto potencial. Pregúntese quienes están detrás y quienes los impulsan. Con qué intenciones. Hasta qué punto es probable que tengan éxito, y quienes los están apoyando.

Piense en sus relaciones con los medios en el sentido más amplio. ¿Qué está sucediendo? ¿Por qué están siguiendo esta historia o una tendencia o causa específica y no otra? Aprenda lo que los cronistas y editores están pensando, no lo que ya han escrito. Establezca una agenda de contactos específicos para el tema crítico que está siguiendo, incluyendo a quienes son líderes en ese campo. Su objetivo debe ser establecer buenas relaciones, aprender, y constituirse usted mismo como referente y como una fuente sólida y confiable de información de primera mano. Si usted es una fuente confiable de información para los periodistas, ellos le devolverán el favor con información que aún no circula, con primicias o rumores del ambiente.

Busque la forma de obtener toda la información interna y externa con datos significativos que puedan difundirse, rápida y continuamente y a medida que sea necesario. Tenga presente que dar poca información hará que su organización sea ignorada y que dar información superflua hará que no se la valore o preste la atención adecuada a su importancia. Recuerde que la sobreinformación es la forma más sutil de las formas de desinformación. Con un acceso a Internet cualquier tonto puede armar montañas de datos. Por eso su labor es la de ordenarlos y reducirlos signi-

ficativamente para hacer más fácil su comprensión y rápida su lectura. Desarrolle ideas fuerza y mensajes clave y repítalos como la gota que orada la piedra. No es fácil hacerlo, pero es esencial.

## El análisis y la evaluación de los temas

Esta etapa consiste en el estudio cualitativo y cuantitativo de los temas críticos y los riesgos identificados para evaluar cómo pueden afectar y que impacto tendrán sobre la organización. El gran reto hoy en día es lograr la estimación de las perdidas esperadas relacionadas con un daño reputacional. Actualmente estas estimaciones se realizan basadas en modelos tradicionales de probabilidad e impacto, pero ya se están desarrollando otros métodos cuantitativos, derivados de modelos de capital de riesgo[1] para cubrir riesgos presentes y futuros y que permiten determinar probabilísticamente el importe de las pérdidas futuras potenciales. La utilización de modelos de capital económico le permiten a la alta dirección estar mejor preparada para anticipar problemas potenciales.

Raymond Ewing, considerado uno de los padres del *Issue Management*, estableció en su obra de 1987 *Managing the New Bottom Line: Issues management for Senior Executives*[2] tres categorías temáticas:

1. Temas corrientes: los que ya están en el proceso legislativo o de regulación.

2. Temas emergentes: los que están evolucionando y que darán lugar a leyes y regulaciones en un período que va de un año y medio a tres.

3. Temas estratégicos: los que son importantes en el largo plazo y cuyo impacto no será sentido hasta dentro de por lo menos cuatro años. Estos temas son determinantes para el desarrollo de planes estratégicos dentro de la empresa.

Una vez realizado el análisis se realiza la asignación de prioridades determinando cuales son aquellos *issues* que demandan una respuesta de la

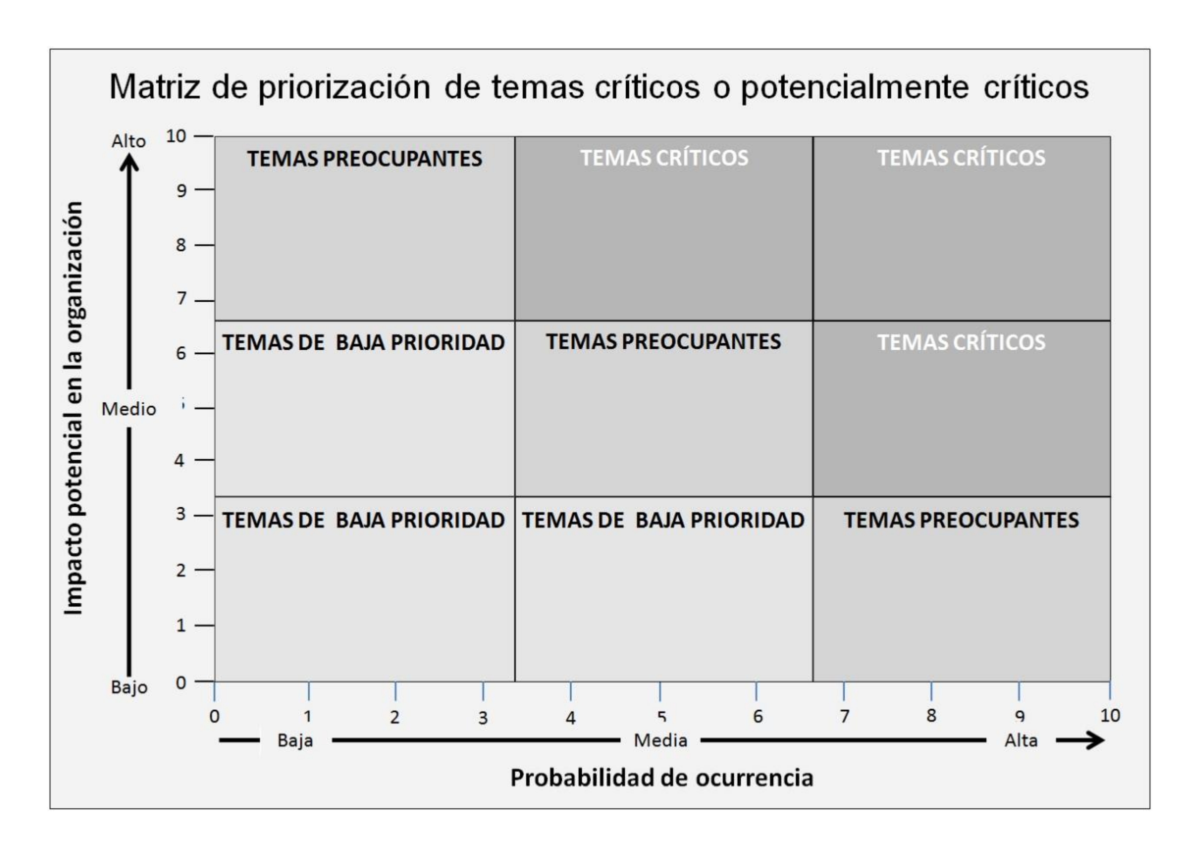
---

[1] El capital de riesgo es aquel que una empresa debería tener para un determinado nivel de confianza, o lo que es lo mismo, para una determinada probabilidad de insolvencia, asumida por la compañía. Para ello, el modelo determina la distribución de los resultados posibles proyectados usualmente a un año.

[2] Ewing, Raymond P.: Managing the New Bottom Line: Issues management for Senior Executives. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1987.

empresa y por consiguiente cuales son los recursos que deberán ser asignados. Aunque hay muchas maneras de analizar los *temas críticos o potencialmente críticos*, las dos dimensiones más relevantes a tener en cuenta son la probabilidad de su ocurrencia y el impacto en la organización.

Una manera muy simple de la asignación de prioridades es mediante la conocida matriz de riesgos en la cual, en el eje vertical se indica una escala de nivel de impacto, y en horizontal una escala de probabilidad de ocurrencia.




No hay dos temas críticos iguales y por lo tanto no deben ser tratados de la misma manera. En función de las prioridades pueden moverse hacia arriba en la lista para tomar alguna acción, o hacia abajo a la categoría de vigilancia constante. Aquellos issues que se expanden rápidamente por Internet y a través de las redes sociales representan un desafío relativamente nuevo y merecen ser considerados de alta prioridad por el potencial daño que pueden causar.

Resumiendo: la gestión de temas críticos o potencialmente críticos (issues management) es aquella que evalúa correctamente la significación de las tendencias sociales emergentes, recolecta y procesa la información de lo que sucede en el entorno de la organización, desarrolla la habilidad de identificar aquellas cuestiones futuras potencialmente problemáticas, interpreta las señales tempranas de alarma, diseña respuestas (estrategias)

apropiadas y realiza el seguimiento de la gestión de cada tema con la consiguiente priorización dentro del conjunto.

Una de las formas más sencillas de realizar el seguimiento es mediante un método sencillo como lo es el de una planilla como la siguiente:

(Nombre del área organizativa) – Plan Tema Crítico

| Tema: | Chance de ocurrencia: | Prioridad: |
|---|---|---|

Movilizadotes del tema (quienes lo impulsan):

Otros sectores empresarios afectados:

Sectores internos en conocimiento del tema:

| Tendencia del desarrollo del tema: | Eventos que influyen en el tema: |
|---|---|
| Oportunidades para la empresa: | Amenazas para la empresa: |

Acciones recomendadas / emprendidas:

Contacto:
Teléfono:
Celular:
Mail:

## La medición de resultados

Los pasos a seguir para evaluar el éxito gestión de temas puede variar tanto como los propios *issues*. El primer y más importante paso en la evaluación es el establecimiento de objetivos claros y medibles. La máxima de Mark Twain "Si no sabes adónde vas, cualquier camino te llevará allí", es aplicable tanto a la gestión de temas críticos como lo es para cualquier otra actividad.

Los profesionales de hoy tienen acceso a tantas herramientas de medición como nunca antes. El reto es encontrar las herramientas que mejor se adapten a los objetivos fijados. Por ejemplo, medir el alcance y el tono de la cobertura de los medios de comunicación sólo tiene sentido si uno de los objetivos que se persigue es garantizar una atención específica en los medios de comunicación en términos de cobertura, canales, favoritismo y así sucesivamente. Otros objetivos, como influir en la redacción de proyectos de leyes, el posicionar la empresa con eficacia en relación a un problema de toda la industria, o corregir acusaciones por cuestiones de fallas de productos o mal servicio, requieren diferentes tipos de métricas. Mientras la redacción de proyectos legislativos puede ser rastreada con relativa facilidad, el reposicionamiento de mercado o la corrección de demandas de los consumidores presenta desafíos de medición más complejos que requieren una comprensión cabal de las percepciones y los comportamientos de los *stakeholders* clave, antes y después de que se instrumenten las estrategias gestión de temas. Herramientas tales como encuestas y entrevistas, así como las mediciones sobre comportamientos tales como las decisiones de compra, pueden resultar necesarias para evaluar los objetivos parciales.

**PARA TENER EN CUENTA**

**Los 7 pasos de la gestión de temas críticos según Regester y Larkin**[1]

## 1. El monitoreo

- Analice el entorno del negocio.
- Explore y siga la pista de  de lo que se está diciendo, escribiendo o haciendo público, por los medios, por los grupos de interés, por el gobierno u otros líderes de opinión.
- Considere el posible impacto en la compañía o en sus divisiones.

## 2. La identification

- Evalúe aquellos elementos importantes del entorno de sus negocios.
- Encuentre un eventual nuevo patrón de actitudes emergiendo que la gente tome por descontado.
- Identifique el tema que pueda impactar en la compañía y que esté ganando apoyo en la opinión pública.
- Pregúntese cuál es la naturaleza del tema y quién está involucrado en su ciclo de vida.
- Cuestiónese cuál es la base real del tema. ¿Está relacionados con cuestiones relativas al medioambiente, a doble estándares, a la ética, a los derechos humanos, a la gobernancia corporativa?

## 3. La priorización

- ¿Qué tanto va a impactar el tema? ¿Lo hará en nuestros productos, en un sector, en toda la compañía, en la industria?.
- ¿Qué activos/negocios/rentabilidad están en juego?¿La libertad de acción, la reputación?
- ¿Cuál es el grado de probabilidad de que el tema se materialice?
- ¿Cuan inmediato es?

## 4. El análisis

[1] Regester, Michael y Larkin, Judy: Risk Issues and Crisis Management in Public Relations - A Casebook of Best Practice. 4a edición. Kogan Page Ltd y The Chartered Institute of Public Relations, Philadelphia, Pennsylvania, 2008.

- Analice los temas críticos más importantes en sus detalles.
- Determine su probable impacto en la empresa o en sus divisiones con la mayor precisión posible.
- Establezca, de ser necesario, el equipo de trabajo de apoyo para cada tema crítico.
- Determine cuáles son sus *stakeholders,* sus intereses y su posición frente al tema. Recuerde que los stakeholders con los cuales debiera primero tratar la empresa son aquellos con cuyo apoyo puede solucionarse el problema y aquellos cuya oposición obstruirá o retrasará la solución.
- Algunas preguntas que debería hacerse: ¿Quién ejerce influencia en el área, en la comunidad o en la ONG? ¿Quién se verá afectado por cualquier decisión que se tome respecto del tema? ¿Quién promoverá alguna acción si es involucrado?¿Quién promoverá una acción en contra en caso de no ser involucrado?¿Quién ha estado involucrado en el pasado?¿Quién es aliado de quién? ¿Quién se opone a quién? ¿Quién está financiando a quién?
- Identifique sus potenciales aliados como por ejemplo otras compañías del mercado o de otro mercado, grupos de empresas, cámaras o asociaciones profesionales, áreas o funcionarios de gobierno, líderes de la comunidad, medios de prensa y periodistas.

**5. La decision estratégica**

- Desarrolle una respuesta estratégica y defina el contenido de los mensajes.
- Identifique las audiencias.
- Pregúntese cuáles son las opciones estratégicas de la empresa
- Determine los recursos necesarios
- Defina que acciones deben tomarse, por quién, con quién y cuando.
- Desarrolle un plan de comunicaciones

**6. La implementación**

- Desarrolle - para uso interno - un documento de posición sobre el tema de rápida lectura (no más de 2 páginas!) que contenga:
- Una somera descripción el tema y su impacto potencial sobre los negocios de la empresa.
- Una resumida historia del tema.
- La forma de su abordaje.
- Los *stakeholders* externos que ha identificado y su influencia po-

tencial sobre el desarrollo del tema.

- Desarrolle un cuestionario y sus respuestas (Q&A) que contemple:
- El tema en sí mismo (antecedentes, historia, qué stakeholders están involucrados, etc.) y cuál es la naturaleza del negocio de la empresa en el lugar.
- Las respuestas de la empresa al tema. El interés y la preocupación de la empresa sobre las personas afectadas.
- La posición de la empresa sobre las implicancias locales / nacionales / internacionales.
- Las dimensiones políticas / sociales del tema.
- La posición de la empresa respecto de la ética de los negocios / los derechos humanos / el desarrollo sustentable.
- Desarrolle un documento oficial de posición (*statement*) que no sea confidencial y de difusión pública, para posibilitar una comprensión del tema y de la posición de la empresa y como ésta lo está encarando.
- Desarrolle un documento oficial de posición (*statement*), no confidencial y de difusión pública, para posibilitar una comprensión del tema y de la posición de la empresa y como ésta lo está encarando. Este documento debe incluir las respuestas a las preguntas "quién", "qué", "por qué", "donde", "cuando" y "cómo". Actualícelo cada vez que se produzca un hecho o dato nuevo que pueda difundirse. Genere *feedback* (opiniones, ideas, preguntas)
- Desarrolle un formulario para el seguimiento de cada tema que le facilite la supervisión, la gestión y su seguimiento.

**7. La evaluación**

- Evalúe los resultados.
- Evalúe el éxito de las políticas y programas para determinar las estrategias futuras.
- Verifique que está obteniendo todos los datos relevantes del tema.
- Aprenda de los errores producidos.

Capítulo IX

# Crisis y pérdida del buen nombre

*"Toma 20 años construir una buena reputación y solo 5 minutos arruinarla. Si lo piensa, haría muchas cosas en forma diferente"*

Warren Buffett

Las mayoría de las empresas enfrentan con cierta frecuencia retos a su reputación. Puede que aquellas con un prestigio muy sólido simplemente ignoren muchos de las amenazas que penden sobre ellas. Otras optan por cortarlas de raíz mediante una gestión proactiva de la gestión de su reputación implementando actividades para evitar que un potencial daño pueda ser permanente. Sin embargo, algunos fenómenos extremos pueden abrumar las defensas de las empresas más preparadas y dañar profundamente o incluso destruir irreparablemente su reputación. Se trata de aquellos acontecimientos excepcionales que se producen de vez en cuando y que doblegan las defensas habituales que tienen implementadas las compañías. Si bien se trata de circunstancias poco probables, cuando tienen lugar acarrean un enorme potencial de daño a la reputación y por lo tanto a menudo pueden redefinir la carrera del propio CEO a cargo en ese momento. Los tipos de desastres que pueden destruir la reputación de una empresa varían según la industria.

- **Una compañía de servicios financieros puede por ejemplo ser víctima de una violación de datos que comprometa sensiblemente información de sus clientes.**
  Es lo que precisamente está ocurriendo en Alemania. Allí desde el año 2006 hasta la actualidad el servicio secreto y las fiscalías de varios estados (provincias) detectaron, mediante la compra muy controvertida de bases clandestinas de datos, cientos de grandes evasores fiscales con cuentas no declaradas en bancos suizos (Julius Bär Bank, UBS y Credit Suisse), de Lichtenstein (LGT Bank) y Luxemburgo (filial del HSBC). Estos CD's con los nombres y números de cuentas de acaudalados alemanes vendidos por empleados infieles de las entidades financieras se llegan a cotizar has-

ta 4,5 millones de euros. Según estimaciones de expertos, hasta julio de 2012 el fisco alemán había presentado demandas por evasión por un total de 1.500 millones de euros.

- **Una línea aérea puede ser castigada por violaciones de seguridad.**
  Las tres empresas de transporte aéreo que más utiliza la mayoría de los pasajeros en los Estados Unidos y que tienen la mayoría de los vuelos en ese país, United (ahora fusionada con Continental), Delta y American, en ese orden, fueron las que recibieron las mayores multas por parte de la Federal Aviation Administration (FAA) por violaciones a la seguridad entre 1998 y 2000. Las violaciones no se relacionan tanto con aspectos técnicos de las aeronaves sino con violaciones a los controles de seguridad contra terrorismo y secuestros de aviones. Controles laxos no solo implican un riesgo a la seguridad sino que –de trascender- también generan incertidumbre entre los pasajeros.

- **Una empresa de productos químicos puede accidentalmente exponer a toda una comunidad a sustancias tóxicas.**
  El peor accidente de este tipo de la historia se produjo en las primeras horas de la madrugada del 3 de diciembre de 1984, mientras la mayoría de los humildes residentes de las villas de emergencia de Bophal en la India dormía. Esa noche una planta de pesticidas de Union Carbide experimentó una pérdida fatal del gas sumamente tóxico isocianato de metilo (MIC), producido por la planta. El accidente trajo aparejado la muerte de entre 2.000 30.000 personas (nunca se estableció la cantidad exacta debido a que la población afectada incineró los cuerpos de las víctimas en el lugar mismo de los hechos y antes de que se pudiera hacer un recuento) y lesiones graves, incluyendo en muchos casos ceguera permanente, a un número estimado de 200.000 vecinos.

  El manejo de la crisis y de su comunicación por parte de la empresa fue a tal grado inaceptable y su credibilidad tan severamente dañada que un congresista, el republicano Henry A. Waxman, miembro de la comisión investigadora del senado norteamericano afirmó públicamente que la empresa no era una fuente de información

aceptable y que *"ha llegado el punto en el cual no puedo tomar ya la palabra de Union Carbide como cierta por lo que pasó.*" Ese sentimiento fue compartido por el gobierno de la India que rechazó categóricamente el informe de Union Carbide, denominándolo "injustificable e inaceptable". Durante el proceso de la crisis las acciones de la compañía bajaron a tal punto que la empresa –que ya tenía un triste historial de desmanejos en temas de seguridad industrial y medioambiental- se devaluó en más de 900 millones de dólares. Y como si eso fuera poco debió enfrentar numerosas demandas, una sola de las cuales fue por 15 mil millones de dólares de 1984, unos 33.000 millones de hoy día. En 1999 Union Carbide –en ruinas- fue absorbida por Dow Chemical.

- **Una compañía manufacturera puede verse en la necesidad de tener que hacer un *recall*, por un producto peligrosamente defectuoso.**
  El *recall* es la comunicación que la empresa fabricante de un producto le hace llegar a sus clientes sobre alguna anomalía o defecto que presenta el producto en cuestión. Un *recall* usualmente viene acompañado de un retiro de los productos de las tiendas y su reemplazo por otros en condiciones o incluso del retiro definitivo de la venta del producto del mercado. En el caso de automóviles u otros vehículos, se le solicita al propietario llevarlo a un taller especializado para su revisión gratuita a cargo del fabricante.

  En el año 2000 la empresa Ford de los EE.UU. reemplazó las cubiertas de sus camionetas Explorer por otras de la marca Bridgestone/Firestone las que resultaron con tan serios defectos de fabricación que provocaron una serie de accidentes con 203 víctimas fatales y más de 700 personas heridas. Por ese motivo la empresa de neumáticos hizo inmediatamente un recall de 14,4 millones de llantas que recuperó de las tiendas y de los usuarios que habían comprado los lotes defectuosos. Las diferencias culturales desempeñaron un papel importante en cuanto al involucramiento de los CEO's de ambas empresas en la crisis. Mientras Jacques Nasser, el máximo ejecutivo de Ford Motor Company llevó decididamente su empresa a través de la crisis con el apoyo de un importante reconocimiento de los medios que destacaron su liderazgo y rápida res-

puesta, el CEO de Bridgestone/Firestone, el japonés Masatoshi Ono, no dio la cara y mandó al frente a su vicepresidente ejecutivo, Gary Crigger, para que anunciara el *recall*. El evento dañó severamente la reputación de ambas empresas pero sobretodo la de Bridgestone/Firestone. Ford demandó a su proveedor y en octubre de 2001, tras un acuerdo, la empresa de los neumáticos acordó pagar a la del óvalo 240 millones de dólares, monto que debe sumarse a los aproximadamente 1.000 millones que significó el reemplazo de los neumáticos en el mercado.

- **Algunos tipos de desastres pueden afectar no solo a una empresa sino a grupos enteros de la industria entera**.
  Cuando en septiembre de 2008 el banco norteamericano Lehman Brothers colapsó como consecuencia de una fatal combinación de intrincadas reglas contables, derivados complejos, codicia, apalancamiento excesivo y la complacencia de las agencias calificadoras, su caída fue el detonante de una reacción en cadena en todas las instituciones financieras norteamericanas que sufrieron de pánico y de liquidez congelada que siguió después. Los sucesos –como se sabe- excedieron el mercado financiero norteamericano y derivaron en la crisis global, en especial de la zona Euro que aún está muy lejos de una superación.

- **Cualquier empresa puede ser víctima de un fraude financiero.**
  En diciembre de 2001 Enron Corporation, una compañía que en cuestión de quince años, había pasado de ser una pequeña empresa de gas en Texas, al séptimo grupo empresarial de mayor valor en los Estados Unidos según la Revista Fortune, había acumulado deudas por 67.000 millones de dólares que disfrazó dibujando sus balances. Cuando el escándalo salió a la luz, su cotización de mercado perdió inmediatamente el 80% de su valor por lo que la compañía quebró. El caso Enron destapó otros fraudes como el de Adelphia Communications, TYCO y Worldcom, la quiebra más grande en la historia de los EEUU. Entre 2002 y 2006 la justicia norteamericana condenó por fraude a penas de prisión de hasta 25 años a 167 Presidentes de empresa y CEO's además de un centenar y medio de otros altos ejecutivos.

## El plan de crisis como respuesta

Aunque parezca inverosímil, la mayoría de las organizaciones no están bien preparadas para responder con rapidez ante una crisis. Una investigación realizada en los Estados Unidos en 2005 por The Economist Intelligence Unit, que incluyó una encuesta a gerentes de riesgo (*senior risk managers*), concluyó que menos de la mitad de los encuestados manifestó que sus empresas estaban bien preparadas en materia de gestión de crisis, mientras que un 11 por ciento calificó a sus empresas como escasamente preparadas. Si bien las grandes compañías son más propensas que las medianas y pequeñas a tener un plan de gestión de crisis bien desarrollado, para muchas la gestión de crisis en lugar de una disciplina proactiva continúa siendo un proceso reactivo basado en la lucha por hacerse del control de la situación después de que la crisis ya se ha desatado.

Implementar una gestión de crisis proactiva significa desarrollar y ensayar un plan de respuesta ante la eventualidad de una situación extrema y amenazante. Dicho plan necesariamente involucra muchos niveles de la organización, desde el CEO hacia abajo, y puede incluir expertos externos.

Un plan de crisis debe tener en cuenta a todos los públicos de interés importantes, incluyendo obviamente a los clientes o usuarios, a los inversores, empleados y a los entes reguladores. Además debe incluir:

- La creación de un equipo de crisis en el más alto nivel de la organización en el cual cada miembro conozca al dedillo su rol y función.
- La identificación de las vulnerabilidades de más alto riesgo de la organización o de sus proyectos y los escenarios cronológicamente desarrollados para abordar a cada uno de ellos.
- La identificación de los principales *stakeholders*/audiencias, así como sus posibles preocupaciones y demandas relacionadas con las vulnerabilidades potencialmente más riesgosas identificadas.
- La determinación de los canales de comunicación más eficaces para cada grupo de interés y el establecimiento de planes para acceder rápidamente a cada uno de ellos.
- La designación de un portavoz capacitado, reconocido y digno de crédito.
- El ensayo del plan.
- La actualización y revisión periódica del plan de crisis.

Muy a menudo, las empresas se consideran afortunadas si han superado una crisis con su reputación intacta o solo ligeramente dañada. Sin embargo aquellas que están muy bien preparadas para responder con eficacia, frecuentemente emergen como organizaciones dignas de más respeto que antes por parte de sus *stakeholders*. Las que convierten el desastre en una ganancia neta de reputación casi siempre son aquellas que responden a las crisis de inmediato y decisivamente, asumiendo la plena responsabilidad por los errores cometidos, ejecutando planes de contingencia que ponen remedio al problema, resarciendo en la medida de todo lo posible los daños generados por el incidente e implementando medidas para asegurar que algo así no volverá a ocurrir.

Un caso de una empresa que casi quedo sumida en un desastre y que por la pericia de uno de sus funcionarios salió fortalecida con una reputación mejor que la que tenía fue la aerolínea US Arways. El 15 de enero de 2009, un Airbus 320 del vuelo US  Airways 1549, a menos de 2 minutos de haber decolado del aeropuerto de La Guardia al norte de la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, debió encarar un aterrizaje de emergencia en el río Hudson, junto al centro de Manhattan, tras haber colisionado con una bandada de gansos, algunos de los cuales se metieron en sus turbinas las que dejaron de funcionar.  El incidente, que se conoció como el "Milagro en el Hudson", culminó sin víctimas gracias a la destreza de su piloto y copiloto. El evento que se pudo seguir en tiempo real por la televisión y las redes sociales, catapultó la imagen no solo del piloto como héroe nacional sino la de la línea aérea que aprovechó la circunstancia y vio así mejorada sustancialmente su reputación de aerolínea segura.

Otro caso fue el así llamado “caso Tylenol”. El 29 de septiembre de 1982 la compañía Johnson & Johnson, fabricante del analgésico Tylenol fue víctima de un sabotaje con posibles intenciones extorsivas, cuando desconocidos introdujeron cianuro en algunas capsulas del producto que se hallaba a la venta en varios comercios de los alrededores de Chicago. Siete personas murieron por ello incluyendo una niña de 7 años de edad. La repercusión mediática del hecho generó inmediatamente una ola de pánico colectivo en todo el país. Por la decidida acción de su CEO, James E. Burke, Johnson & Johnson hizo todo lo que tenía que hacer: teniendo sus sistemas de inventario perfectamente codificados, recuperó toda la mercancía existente en comercios a lo largo y ancho de los Estados Unidos, montó de inmediato una línea directa de información para el público, indemnizó a las víctimas, montó una línea directa de información de inmediato, colaboró paso a paso con la investigación del FBI, mantuvo un fluido contacto con los medios de prensa y en menos de un mes tenía en

el mercado un nuevo empaque con un triple sistema de seguridad imposible de ser violado. El resultado fue que la marca se fortaleció, la empresa pasó de la crisis a la oportunidad recuperando en menos de tres años su mercado su mercado y el “caso Tylenol” pasó a ser el paradigma de lo que debe ser el manejo efectivo de una crisis.

Para responder con eficacia en situaciones extremas, los planes eficaces de respuesta a las crisis deben incluir los siguientes diez elementos:

**1. Un juego representativo de escenarios posibles**.
Es esencial crear un conjunto de escenarios de crisis que sirvan para orientar la planificación. No es necesario que sea una lista exhaustiva de todo lo que podría pasar, pero sí debe representar una amplia gama de situaciones potenciales de emergencia que la organización –por sus características propias y las de su mercado- podría plausiblemente enfrentar. Los ejemplos incluyen: un caso de violencia física o psicológica (acoso sexual, mobbing, discriminación), un secuestro, una amenaza de bomba, un incendio de proporciones, una caída drástica del flujo de caja, un ataque masivo en la red con virus informáticos, fallas graves en la infraestructura, una protesta difamatoria de usuarios ya sea física o en la web, una huelga por tiempo indeterminado, una accidente en categoría de catástrofe, un caso grave de compliance (fraude, soborno, incumplimiento contractual), un takeover hostil, una nueva regulación que impida o limita severamente la continuidad del negocio, un contexto macroeconómico que obligue a un *downzising* importante o un escándalo público.

**2. Un conjunto flexible de módulos de respuesta.**
La dirección de la empresa deben diseñar combinaciones de respuestas pre-elaboradas y modulares que permitan una reacción extremadamente rápida de respuesta. Modularizar los elementos del plan de respuesta ante una crisis aumenta enormemente la flexibilidad de la organización para hacer frente a situaciones inesperadas o a escenarios sumamente complejos y amenazantes. Esto es importante porque las crisis reales rara vez coinciden directamente con aquellos escenarios potenciales que se han previsto en la planificación. Si las opciones de respuesta no son flexibles y modulares, los eventos emergentes o la combinación de éstos pueden producir respuestas "frágiles" e ineficaces. Los módulos de respuesta pueden incluir: el bloqueo de instalaciones o partes de ellas, el auxilio de las fuerzas policiales, sanitarias o de bomberos, una evacuación masiva, el aislamiento de personal en las instalaciones frente a una manifestación violenta externa, la contención médica (respuesta a una epidemia significativa), la gestión de consuelo para víctimas y sus familiares en caso de

un accidente grave, así como la comunicación externa a los medios de comunicación y otros grupos externos.

**3. Un plan que haga coincidir aquellas respuestas moduladas con los escenarios trazados**.
Ese es el plan fundamental que une cada uno de los escenarios planificados a las respuestas moduladas que se activarán inmediatamente. Por ejemplo, un piquete violento a las puertas de la empresa activa automáticamente el bloqueo a las instalaciones más un pedido de apoyo de la policía y protocolos predefinidos de comunicación para convocar al equipo de crisis y advertir a todo el personal.

**4. Una cadena designada de mando**.
Uno de los hallazgos de la investigación sobre respuestas a crisis es que las organizaciones descentralizadas, que son tan buenas para ayudar a promover la innovación en tiempos normales, resultan ser totalmente inadecuadas en tiempos de crisis. Una crisis exige una respuesta rápida centralizada y esto, a su vez, requiere una línea muy clara de mando y la capacidad para cambiar rápidamente a lo que -en términos castrenses- se denomina "modo de combate ". De lo contrario la organización responderá incoherente- y lentamente. Esto significa eventualmente la creación de una organización centralizada paralela, la cual es dirigida por un suplente del CEO designado por éste y quien también tiene  a su vez un suplente en caso de no poder ser ubicado o cuando no esté disponible. También significa tener un equipo de respuesta de tal vez cinco o seis personas que lideran la gestión de crisis en el paralelo a la gestión del giro normal de la organización. En general este equipo estará formado por el CEO mismo o su suplente, el director de operaciones (COO), el director económico-financiero (CFO), el director de recursos humanos, el del área jurídica y el de comunicaciones. Dependiendo del área en que se ha originado o focalizado la crisis, podrá integrarse también al director industrial, al de la unidad de negocios específica, al IT Manager u otro ejecutivo con el bagaje de conocimiento útil pata la ocasión.

**5. Protocolos predefinidos de activación**.
Estos protocolos preestablecidos se activan a la primera señal de alarma y sirven para coordinar los distintos módulos de respuesta en caso de una situación de crisis. Deben existir claros disparadores para mover la organización del modo "normal" al "de combate", así como para activar los módulos específicos de respuesta. También deben implementarse señales muy claras de "fuera de peligro" para que, llegado el caso, la organización pueda volver rápidamente a su modo normal de funcionamiento.

**6. Políticas claras sobre cómo se determinarán todos los hechos causantes de la crisis.**
Todo plan de crisis debe contener directrices para la recopilación de información y las investigaciones internas ya que el equipo de crisis debe iniciar una investigación exhaustiva para determinar los posibles hechos, responsabilidades y defensas disponibles. Para ello hacen falta políticas que:

- Promuevan el proceso de determinación de los hechos.
- Identifiquen quién tiene la autoridad para iniciar una investigación.
- Identifiquen quién determinará el alcance de la investigación.
- Identifiquen un abogado, auditor o investigador externo calificado para dirigir la investigación.
- Formulen una lista preliminar de los empleados y directivos con conocimiento sobre los riesgos de crisis particulares.
- Formulen directrices que establecen un cronograma inicial para la investigación e identificar la información necesaria.
- Determinen qué miembro del equipo evaluará los resultados y lo que se hará con ellos.

**7. Un puesto de comando principal más uno alternativo**.
Debe ser una "sala de operaciones" que pueda ser rápidamente convertida para ser utilizada por el equipo de crisis. Los requisitos incluyen la capacidad de poder conectarse rápidamente a muchas líneas de comunicación, tener acceso a los medios externos (cobertura periodística, televisiva), prever el acceso a los planes de gestión de crisis, etc. Además, debe haber un puesto de mando ubicado en otro centro de ocupación de la empresa para el caso que fuera necesario realizar una evacuación (por ejemplo para el caso de una amenaza de bomba) o por si se diera un acoso periodístico. El lugar alternativo podría estar situado en una casa o en otro lugar, siempre y cuando esté garantizado el ancho de banda necesario para la comunicación y otros recursos necesarios para hacer posible una rápida mudanza.

**8. Canales claros de comunicación.**
Significa disponer de canales fácilmente activables para llegar a las personas tanto internas como externas que se requieran. En el primer caso por ejemplo, el uso de altavoces internos y/o monitores de televisión para hacer anuncios podrían evidenciarse como muy útiles. Un asalto armado por ejemplo, genera no solo un inmediato mecanismo de respuesta de bloqueo de todo acceso a las instalaciones y de pedido de auxilio a la policía, sino que también requiere del anuncio rápido de que todo el mundo debe quedarse en donde está, bloquear las puertas y mantenerse oculto en la medida de lo posible. También debieran existir redundancias de estos

canales, incluyendo modos alternativos de comunicación no vinculados al sistema telefónico o al de la Web, así como mecanismos para la rápida localización del personal clave (por ejemplo, "buscapersonas" o sistemas similares).

**9. El backup de recursos**.
Los ejemplos incluyen equipos de seguridad de generación de energía, provisiones de combustible, reservas modestas de agua y suministros médicos. También debe considerarse la implementación de acuerdos con organismos externos de proporcionar recursos específicos en tiempos de crisis, por ejemplo, el aumentó de la seguridad privada.

**10. Ejercicios regulares de simulación**.
Los mejores planes son inútiles si sólo existen en el papel. El plan de crisis debe ser ensayado en forma regular al menos cada dos años y los ensayos deben ser dirigidos o coordinados por el equipo de respuesta a la crisis. En cada ensayo se debe testear los canales de comunicación, el inventario de recursos, y similares. Estas pruebas no solo deben hacerse con regularidad sino también en forma no programada con el fin de probar la velocidad de respuesta.

**11. La revisión post-crisis a conciencia**.
Cada crisis brinda una oportunidad para el aprendizaje organizacional y para la revisión del plan. Pero ese aprendizaje sólo se producirá si se han establecido los mecanismos para que esto ocurra. Una auditoría posterior a la crisis debe ser llevada a cabo para determinar qué salió bien y qué salió mal, cuáles son las principales lecciones aprendidas, qué cambios necesita hacer en la organización, qué procedimientos y recursos de apoyo adicionales se deben prever en el futuro, y si se ha utilizado la crisis en favor de la organización, es decir, cambiando procedimientos y directrices, logrando una mayor transparencia, diálogo permanente y fructífero con los múltiples stakeholders, etc.

El siguiente cuestionario-guía de solo 10 preguntas desarrollado por la escuela de negocios de la universidad de Harvard en 2002, es una herramienta útil para la evaluación de la adecuación de los planes de respuesta de la organización a la crisis y para corregir sus eventuales deficiencias.

| **Pregunta** | **Evaluación**<br>P: Pobre<br>A: Adecuado<br>B: Bueno<br>E: Excelente | **Acciones correctivas** |
|---|---|---|
| **Plan de Crisis** (marcar con una cruz la respuesta que corresponda) | | |
| 1. ¿Tenemos planificado un conjunto representativo de escenarios de crisis? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 2. ¿Tenemos un conjunto flexible de módulos de respuesta rápida? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 3. ¿Tenemos establecida una correspondencia de módulos de respuesta rápida con los escenarios de crisis previstos? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 4. ¿Tenemos señales predefinidas para activar la respuesta de la organización a la crisis y para volver a las operaciones normales? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| **Organización para enfrentar la crisis** | | |
| 5. ¿Tenemos una clara cadena de mando? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 6. ¿Disponemos de un puesto de mando y uno alternativo? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 7. ¿Disponemos de los canales de comunicación adecuados? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 8. ¿Hemos puesto en marcha los recursos adecuados y el backup de dichos recursos? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| **Aprendizaje Organizacional** | | |
| 9. ¿Llevamos a cabo ensayos regularmente? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |
| 10. ¿Posteriormente a la crisis hacemos evaluaciones críticas y rigurosas? | **P** \| **A** \| **B** \| **E** | |

## La tormenta perfecta y la dinámica de la crisis

A los gerentes y ejecutivos de todos los niveles de las organizaciones se les paga para que resuelvan las pequeñas crisis que se les presentan en el día a día. Sin embargo sus habilidades realmente son puestas a prueba el día en que deben enfrentar una crisis verdaderamente seria que conlleva el germen de desestabilizar las fuentes de recursos, los gastos operativos, el *cash-flow,* el valor de las acciones, la posición de competitividad o los negocios corrientes de la empresa.

Una crisis es algo diferente a lo que es un problema, un incidente o una emergencia. Mientras que un problema puede llegar a generar una situación estresante y difícil de resolver, en algún momento la organización será capaz de encontrarle una solución. Y en tanto un problema puede ser resuelto no constituye una crisis. Un incidente es una ocurrencia no prevista que tiene un impacto en la empresa y el cual está generalmente acotado. Finalmente, una emergencia es una necesidad repentina y urgente como cuando se produce un accidente (el incidente) y sus consecuencias como por ejemplo el peligro que corre la vida de personas. También puede tratarse de un caso en que la empresa súbitamente se encuentra ante un quiebre en su flujo de caja porque uno de sus principales clientes se presentó a la convocatoria de acreedores. En todos los casos una emergencia requiere la atención inmediata del management para dar una respuesta rápida a la situación. Si esa respuesta es suficiente para resolver la emergencia entonces no es una crisis.

> Crisis: situación de máximo riesgo y mínimo control que requiere toda la concentración por parte de la conducción y que genera una amplia cobertura interrumpiendo las actividades normales de la organización. Es un punto de inflexión para mejor o peor.

Nuevamente, nadie escapa a sufrir una crisis. Toda organización, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o un organismo público, sufre algún tipo de crisis con frecuencia. Las crisis organizacionales a las que nos referimos aquí son aquellas que, por un motivo u otro, disparan una cobertura periodística substancial. Son las crisis severas que en la vida empresaria como en la medicina, representan una situación de absoluta gravedad. Con ella se alcanza por lo general un punto de inflexión muy serio, de alto riesgo e incertidumbre, y en algunos casos con consecuencias fatales. En la vida de los negocios las crisis de este tipo implican una amenaza de conflicto que requiere de la más alta concentración de todas

las fuerzas con un extremo requerimiento de decisiones a tomar. Se trata de una situación extrema durante la cual cada error, cada movimiento en el sentido equivocado, puede tener consecuencias irreparables. En otras palabras: una combinación de situación impredecible y de acontecimientos insospechados, que demanda la máxima exigencia a la conducción de la empresa.

Dependiendo de la naturaleza de la crisis, el escrutinio público generado por la cobertura periodística podría tener un impacto político, legal, financiero, y gubernamental en los negocios, que a su vez podría tener un efecto substancial en las ventas, facturación, financiación, precios de las acciones, participación de mercado y otros criterios que miden la viabilidad de una organización.

> Su empresa experimentará una crisis; prepárese mentalmente para aquellas que no puede imaginar.

Y cuando la crisis se hace pública, la alta gerencia ya no está en control de la situación. Ahora se ve forzada a responder a los públicos externos importantes para el negocio y a reaccionar ante la cobertura de los medios porque está consternada, *shockeada*, sorprendida, o siente empatía o preocupación por lo que ha ocurrido. Otros, como sus competidores, los abogados del demandante, políticos, grupos activistas, sindicatos o empleados disgustados, verán una oportunidad de aprovechar la crisis a costa de la empresa.

El problema inicial de toda crisis vendrá invariablemente, como en los terremotos, seguido de réplicas. Y para cuando se produzcan hay que estar preparados. Cuanto más se anticipe la empresa a las réplicas, con mayor eficacia podrá manejar la crisis y hacer que la organización vuelva a la situación normal lo antes posible.

## Cuando la empresa es el villano de la obra

Imaginemos por caso que un piquete de ambientalistas radicalizados le cierra las posibilidades de descontaminación de sus residuos industriales a una fábrica con argumentos no comprobados de que la empresa está contaminando el medio ambiente con sustancias tóxicas. Ante una situación así, generalmente los organismos de control ambiental (o sanitario), temerosos de quedar expuestos, se mantienen a la espera. Jueces de primera

instancia basados en denuncias de particulares pueden disponer “medidas de no innovar”, las que se traducen en la paralización de la producción con todas las consecuencias económicas y sociales que puede acarrear una medida de esta naturaleza.

Más allá del hecho de que la contaminación sea en sí misma una falta grave, la realidad es que la empresa siempre se encontrará en desventaja frente a la acción de activistas, porque al margen de cualquier prueba incriminatoria, una protesta ecológica siempre se rodea del halo de un valor moral supremo. La cosa es muy simple: los buenos la apoyan, los malos están en contra. El caso de la pastera UPM (ex-Botnia) ya mencionada aquí, que generó un conflicto binacional entre la Argentina y Uruguay y el cierre durante más de tres años del puente binacional sobre el río Uruguay por parte de los vecinos de la población argentina de Gualeguaychú es paradigmático. Nunca la injusticia satisface tanto como cuando se la aplica contra los malos. Así las cosas, la crisis conduce por lo general al borde de cualquier seguridad jurídica, allí donde hacer valer los derechos propios sólo es posible en forma muy limitada. Dicho sea de paso, la fábrica de UPM demostró ser una instalación de elevados estándares tecnológicos y medioambientales y nunca los activistas pudieron demostrar empíricamente que la misma hubiera contaminando las aguas del río Uruguay.

Lo importante para el empresario es la experiencia de verse cercenado de los derechos que le asisten por un lado, y el ilimitado derecho a la opinión pública por el otro. Como lo ha demostrado el “caso Botnia”, la pertinencia o inconsistencia de denuncias públicas relativas a cuestiones ambientales se comprueba por lo general mucho tiempo después del daño económico y a la reputacional infligido a la acusada.

Entre los muchos otros ejemplos que se pueden esgrimir no puede faltar -por supuesto- el clásico del accidente industrial en grado de catástrofe y que se produce fulminante como un rayo y para el cual nadie está preparado realmente. En general se suele implicar a la fatalidad como origen del accidente, aunque. en la gran mayoría de los casos esto no es así. La lista de casos traumáticos es larga: desde Bophal (Union Carbide, 1984) a Deepwater Horizon (BP, 2010), pasando por los de Seveso (Hoffmann-La Roche, 1976), Chernobyl (gobierno de la ex URSS, 1986), Basilea (Sandoz, 1986), Exxon Valdéz (Exxon, 1989), Prestige (armador griego, 2002), accidentes aéreos y muchos otros.

¿Qué tienen todas estas crisis en común? El hecho de que el fenómeno se produce en algo así como dos niveles diferentes de la realidad. En el pri-

mero sucede aquello que realmente pasa; en el segundo se proyecta la imagen de lo que sucede, es decir, de aquello que se cree o se debe creer que está sucediendo. Y sabemos desde Maquiavelo que el segundo nivel tiene un efecto mucho más espectacular que el primero. El resultado final es la percepción con cierto grado de sospecha de que la empresa está ocultando algo o que no está en control de la situación.

La posibilidad de manejar adecuadamente una crisis radica en lograr la coincidencia de los dos niveles mencionados, el del hecho fáctico y el de su comunicación pública, lo que virtualmente es imposible sin el concurso de los medios de prensa y totalmente imposible en contra de ellos.

De hecho es en general la poca coincidencia entre la realidad y su comunicación lo que contribuye al escalamiento de la crisis. Cuando su efecto se carga emocionalmente, se aleja de la causa que le dio origen y se desproporcionaliza en forma impredecible, la crisis adquiere una peligrosísima dinámica propia. Debido a ello, la empresa debe prestar muchísima atención a la comunicación e interpretación que se hace del hecho fáctico. Esto que parece una verdad de Perogrullo es frecuentemente descuidado notoriamente. La opinión pública no busca tanto la realidad sin filtro, como la confirmación de los rumores circulantes o de su propio prejuicio. El problema radica en que en las crisis fulminantes los acontecimientos van más rápido que la información. Los diarios tienen un exceso de varias horas de las 24 en que reaparecen. Las radios y la televisión y las redes sociales como Twitter están mejor armadas porque son dueñas del instante. La información escrita en cambio llega tarde, ni hablar de los semanarios o las publicaciones mensuales que no parecen adaptarse a la agitación. Los reyes son las redes sociales con sus frecuentes informaciones no-verificadas, las que tienden a buscar chivos expiatorios porque eso genera noticias de alto impacto que ayuda a ganar seguidores.

El patrón común de accidentes catastróficos como los mencionados y tantos otros similares es que debido al alto nivel de estrés que padecen las personas afectadas, producto de la incertidumbre, la angustia y la irritabilidad, se alteran las reglas de juego del proceso comunicativo. Sin embargo la mayoría de las preocupaciones y cuestiones que turban y molestan a las personas pueden predecirse con antelación si se tienen en cuenta las siguientes reglas:

1. Cuando las personas afectadas se encuentran en estado de gran estrés e irritables, lo que desean saber antes que nada es que la empresa y en ciertos casos las autoridades gubernamentales se preocupa por su problema personal y no tanto lo que éstos saben acerca

del problema en sí mismo. En ese estado los públicos afectados frecuentemente tienen dificultades para escuchar, entender y recordar lo que se les dice.

2. También está demostrado que mientras en situaciones normales el cerebro puede retener 7 mensajes y procesa la información en un orden lineal (por ejemplo el primer mensaje primero, el segundo después y así sucesivamente), en situaciones de gran estrés esta capacidad se reduce a solo 3 mensajes y éstos se procesan según el principio de primacía y novedad. Esto significa que normalmente las personas se centran en aquello que se les dice primero (primacía) y lo que se les dice por último (lo novedoso). Este orden no es lineal.

3. Finalmente, cuando la gente está estresada o irritable, suele centrarse más en lo negativo (frases que contienen las palabras No, Nunca, Nada o Ningún) que en lo positivo. Según este principio, una información negativa es equivalente a 3 positivas.

| **Factores que reducen la preocupación o el temor del público** | **Factores que incrementan la preocupación o temor del público** |
|---|---|
| 1. La situación está bajo control propio.<br>2. Fuentes de información son confiables.<br>3. Los beneficios y/o los resarcimientos son justos o importantes. | 1. La situación es controlada por terceros.<br>2. Las fuentes de información no son confiables.<br>3. Los beneficios y/o los resarcimientos son injustos, escasos o poco claros. |

"CBC" se denomina la regla básica para establecer los mensajes clave en situaciones de alto riesgo: Confianza, Beneficio y Control.

A los factores de miedo debe respondérseles con tres tipos de respuestas:

1. Con aquellas que generen confianza, esto es: escuchando, interesándose y ser compasivo, demostrando competencia y *expertise* y siendo honesto y transparente con lo que se dice.

2. Con las que demuestren el beneficio de lo que se propone o decide (para la sociedad, para la comunidad o para las personas)

3. Con respuestas que demuestren que se está en control de la situación (las alternativas que se están manejando, que se es quien lleva la voz cantante, que se tiene conocimiento sobre el asunto, por ejemplo de lo que la gente debe hacer ante la situación)

El primer tipo de respuestas, es decir aquellas que crean confianza, son las más importantes y tienen el doble de peso en la percepción de la gente que los otros dos.

Cuanto más se haga para incrementar los beneficios para los damnificados o personas en riesgo y cuanto mayor sea la percepción que estas tengan de la honestidad de la empresa y de que ésta está en control de la situación, tanto menor será su nivel de ansiedad, preocupación y temor.

**Recomendaciones al CEO en el manejo de la crisis**

Tomado literalmente, el concepto de "gestión de crisis" es en realidad lo que los griegos denominaban un *oxímoron* y los latinos un *contradictio in terminis*, es decir, una figura retórica que asocia dos conceptos que se excluyen mutuamente, ya que va de suyo que la naturaleza de una crisis es que justamente no se la puede gestionar. Si fuera así, ya no sería crisis sino un incidente. Y no se la puede gestionar porque en su ser radica lo irracional, lo impredecible, su dinámica propia y su cercanía al caos. Es por ello que aun los sistemas y métodos de detección precoz más sofisticados no pueden protegernos de sorpresas. La experiencia nos enseña que con estos métodos podemos, en algunos casos, ganar tiempo, pero no evitar la crisis, de ahí el viejo refrán que dice "Aprende de los errores ajenos. La vida no te alcanzará para cometerlos todos!".

La diferencia entre la gestión de temas críticos y la gestión de crisis es que la segunda es proactiva en la medida en que trata de identificar el potencial del cambio en el entorno de la empresa e influenciar aquellas decisiones relacionadas con ese cambio antes de que tenga un efecto negativo sobre la organización. La comunicación de crisis en cambio tiende a ser una disciplina más reactiva, porque se suele realizar frente a una situación consumada cuando el tema ya a cobrado estado público, impactando de lleno en la empresa. Esto es así porque la mayoría de las empresas no tie-

ne establecidos procesos de *issues management* que contribuyan a la realización de escenarios posibles de crisis y prevean estrategias de mitigación de riesgos. Indudablemente la gestión de temas potencialmente críticos debe ser parte de la gestión integral de riesgos de la empresa.

No existe una receta o manual para evitar las crisis, de la misma manera que tampoco existe un capítulo de "mal tiempo" en la investigación climatológica. Lo único que es útil es tener una lista de verificación o *checklist* para la planificación de gestión de crisis y estar mentalmente preparado. Y esa preparación comienza con sacarse la idea de la cabeza de que las crisis solo se producen en las empresas ajenas. Cada crisis que se produce en nuestro entorno debería alertarnos de que podríamos ser los próximos. A partir de esa actitud es útil racionalizar lo irracional, porque pensar en lo peor, nada tiene que ver con paranoia. La cuestión no es tratar de evitar lo a veces inevitable sino estar preparado para cuando suceda.

La regla de oro es tener en cuenta el capítulo III de este libro que nos dice que no es importante lo que nosotros pensemos sobre la crisis sino la percepción que tienen los públicos de ella, y que esa percepción es nuestra realidad. La empresa debe aprender a ver las cosas desde la perspectiva de sus *stakeholders* y anticipar todos los ángulos posibles desde los cuales puede ser criticada o atacada. Y si el vocero de la compañía es malinterpretado tal vez entonces haya que preguntarse si en realidad no es parte del problema porque probablemente no se ha comunicado claramente con sus públicos.

Las dos claves de una eficaz gestión de crisis son por un lado la anticipación de temas y tendencias potencialmente críticas y su evaluación para determinar el potencial riesgo que traen aparejado, y una investigación sólida sobre cómo el público se refiere a la organización, sus opiniones sobre la responsabilidad social y de buen gobierno de la empresa y la percepción que tiene de su ética y reputación. Esta anticipación le da al *management* el tiempo necesario para pensar y reflexionar sobre el asunto, permitiéndole tomar las precauciones a tiempo, evitando que el o los problemas devengan en crisis. Recuerde que una de las críticas más comunes que recibirá es que su reacción ha sido tardía, independientemente de la rapidez con que usted haya actuado. Por supuesto que con el diario del lunes todos somos sabios y que siempre es más fácil criticar que gestionar, pero esa es la ley de la vida.

Lo verdaderamente importante es tomar conciencia que la gestión de crisis no es un problema de comunicación, sino más bien el resultado de los

cambios más básicos en la forma en que una organización cree, piensa y se comporta.

El manejo de toda crisis no es tarea de un hombre o de un área específica de la organización. Exige la formación de un equipo que tenga la máxima capacidad de decisión para que se ponga frente al problema. Ese equipo de funcionarios debería en lo posible ser liderado por el propio CEO con la participación del director económico-financiero (por el impacto económico en la organización), el director de Recursos Humanos (por el impacto sobre la población de la empresa), el director de operaciones (por el impacto en clientes y proveedores), el director de Asuntos Legales (por el impacto en los entes reguladores y por los posibles litigios que surgirán) y el director de comunicaciones (por el impacto en los medios de comunicación, en las cámaras empresariales, ONG y en la comunidad). Es fundamental que este grupo tenga una verdadera comprensión de los hechos, detecte los puntos fuertes de la oposición y evalúe las relaciones entre los diversos públicos involucrados, de modo que la crisis sea manejada no sólo en los términos de lo que la empresa quiere, sino fundamentalmente de acuerdo al consenso más amplio y duradero que se pueda lograr.

## Preparados para cuando lo impensable sucede

Lo primero que debe tenerse en claro es que –en términos generales- hay dos tipos de crisis. Aquellas que pueden ser medianamente manejadas y aquellas que lo manejan a uno. En ese contexto hay una cantidad de pasos que toda empresa puede dar para prepararse para cuando ocurra el desastre. He aquí algunas etapas que ayudarán a no ser sorprendido.

Cada crisis tiene sus propias características y sigue su propio patrón. Es lo que la empresa haga en las primeras 24 horas lo que afectará fundamentalmente su reputación y le permitirá o dificultará el manejo de la situación.

> Recuerde: los primeros errores son los peores.

En toda crisis usted tiene tres enemigos por sobre todos los demás: la desorganización, la falta de fe y el tiempo que juega en su contra. Por lo tanto, un objetivo primordial en tiempos de crisis es mantener la confianza -a largo plazo- en la organización, en su management y en sus productos, y reaccionar velozmente. Cuando la crisis haya sido superada, su

compañía querrá tener un mercado, querrá tener clientes y usuarios, y querrá tener accionistas. No importa cuán caóticas estén las cosas detrás de las bambalinas, usted debe ayudar a su empresa y a sus ejecutivos a aparecer controlados y dominando la situación. La gente recordará mucho más su reacción pública que al evento en sí mismo. En otras palabras: "A mal tiempo, buena cara".

Además, como consecuencia de la incertidumbre y la fuerte presión a la que es sometido el personal, puede producirse una caída de la confianza interna en la organización. Ganar y fortalecer la confianza interna es de absoluta prioridad para el management. En un marco de evaluación realista de la situación, reforzar la credibilidad, mostrando perspectivas de futuro y hacer que se mantenga la lealtad y el compromiso hacia la empresa en estos momentos, requiere el máximo de cualidades de dirigencia y liderazgo. Y ése es en realidad el desafío de toda crisis.

## La reacción de la opinión pública

La opinión pública obtiene en general su información de los medios de comunicación y de Internet. Son los medios los que establecen la agenda e influencian la opinión de sus audiencias. En términos generales puede decirse que la percepción del público depende de tres factores: el tipo de crisis, su espectacularidad y la persistencia en que ésta es noticia en los medios. Mientras un accidente a nivel de catástrofe puede desencadenar temor, miedos y hasta sensación de amenaza, un caso de corrupción o fraude puede provocar desencanto e indignación. En todo caso, cuanto mayor es el tamaño de la empresa involucrada, tanto mayor será también el placer malicioso de disfrutar de la desgracia de los poderosos, especialmente de su circunstancial debilidad. Vale recordar también que cuanto mayor es el tamaño de una empresa, tanto mayor es el nivel de desconfianza que el público en general tiene hacia ella y el cinismo que manifiesta. Esto obviamente no incluye a los fans o cultores de la marca.

Finalmente hay un factor adicional que es la afinidad por el sensacionalismo del público y, asociado a este, la competencia entre los medios y el rédito político en tiempos de campaña. Estos factores pueden determinar que una crisis se mantenga por un tiempo prolongado en términos de titulares de las noticias.

## El patrón general de toda crisis

No hay una crisis igual a la otra. Sin embargo la mayoría de ellas presentan un patrón del cual se pueden extraer un sinnúmero de enseñanzas. Este patrón tiene en general 7 etapas

**El 1er. etapa: la sorpresa**.

Las crisis sorpresivas en la vida de las empresas son mucho más comunes de lo que suele pensarse. Oxford Metrica, una compañía del grupo AON de los Estados Unidos que se dedica desde hace dos décadas a asesorar empresas en base al análisis de los efectos negativos sobre la reputación y el valor de mercado de las empresas, calculó en 2011, tomando como base el listado “Global 1000” que nuclea al millar de empresas más importantes del mundo y los datos del estudio *Risks That Matter* de la consultora Ernst & Young, que toda compañía tiene -en un período de cinco años- un 80 por ciento de posibilidad de sufrir un daño considerable a su reputación incluyendo una pérdida de más del 20 por ciento de su valor de mercado debido al menos a un evento negativo ocurrido en forma repentina e inadvertidamente[1].

Esa sorpresa puede producirse por ejemplo por el allanamiento de sus oficinas por parte del personal de un juzgado en compañía de la policía, o por el llamado de un periodista. ¿Y por qué es una sorpresa? Porque ha ocurrido un hecho impredecible o porque el o la periodista ha encontrado algo que si bien usted ya sabía, estaba rezando porque nadie se enterara.

> Recuerde: no hay dos situaciones de crisis iguales. Pero uno puede aprender de las pasadas, propias y ajenas. Porque lo que sí nos dice la experiencia es que frecuentemente las crisis siguen un patrón general.

Casi toda crisis sorprende porque aunque si bien todos saben que alguna vez puede ocurrir, nadie está seriamente preparado para ello. Aprenda a “oler” el advenimiento de una historia. No todas las historias que publican los medios y que implican malas noticias sobre las empresas caen inesperadamente del cielo. Algunas se refieren a cuestiones de todos los días que hacen erupción repentinamente. Preste atención a lo que tienen que decir sus empleados, sus clientes y sus usuarios. Puede tratarse de la semilla de una crisis en ciernes.

[1] OxfordMetrica: Reputation Review 2011

*Regla Nº1: Jamás piense que manteniendo un secreto se puede evitar una crisis*

**La 2da. etapa: La información insuficiente**.
Usted nunca sabrá lo suficiente cuando la crisis se desate y probablemente pasará interminables horas tratando de descubrir toda la cadena de causas y efectos. Cuando hay responsabilidades internas se le ocultarán o tergiversarán detalles. Por ello, cuando la información es insuficiente lo mejor es recurrir a varias fuentes de información. Se asombrará lo difícil que es establecer todos los hechos y sus causas en tiempo real cuando se desata la crisis. Su gente estará temerosa de que alguien pudiera llegar a la idea de que lo sucedido pudiera ser en parte responsabilidad de ellos y los verdaderos responsables (si los hubiera) tratarán de minimizar los hechos y sus consecuencias. Sin embargo, aunque usted les crea, la historia saldrá a la luz igual porque los periodistas de investigación hacen justamente eso: investigan. Tanto o más que usted.

Recuerde: Las crisis que trascienden en los medios afectan a toda la organización.

A esta altura de los acontecimientos su área de comunicaciones corporativas ya habrá identificado los ángulos potenciales de la historia. Asegúrese de haber considerado también el punto de vista legal. Las demandas judiciales seguramente afectarán el resultado de la empresa.

Identifique y obtenga todo documento histórico o información relativa a una crisis previa similar y sobre la historia contada por los medios. Desarrolle escenarios completos para cada ángulo de la historia del tipo "*qué sucedería si ...*". Anticipe las preguntas y sus respuestas. Identifique quiénes son los afectados y los elementos de apoyo necesarios. Redacte *statements* (la posición oficial de la empresa) y destaque los mensajes clave que deben figurar en toda entrevista.

Enfrente los hechos aunque sean brutales. Si enfrenta la crisis decididamente comenzando por determinar la verdad y solo la verdad, pronto se dará cuenta que las decisiones correctas se hacen auto-evidentes. Es imposible tomar decisiones acertadas durante una crisis sin confrontar los hechos por más negativos que éstos sean.

Si usted, como CEO, ha construido su organización alrededor de una cultura de diálogo honesto y descontracturado, en la cual sus empleados

tienen la oportunidad de ser escuchados y de expresar sus críticas, es probable que la verdad salga más pronto a la luz y usted gane tiempo para enfrentar la crisis. Crear un clima en el cual la verdad es escuchada requiere de cuatro prácticas básicas:

- Liderar preguntando, no respondiendo.
- Involucrarse en el diálogo y el debate, no en el temor reverencial.
- Realizar autopsias, sin buscar culpables.
- Construir mecanismos de alertas para transformar la información en una que no pueda ser ignorada.

Las empresas preparadas para las crisis responden a la adversidad en forma diferente. Enfrentan la realidad para emerger de ella fortalecidas.

Aquí vale la llamada "Paradoja de Scottdale" que sostiene que "*Nunca se debe confundir la fe en que uno finalmente prevalecerá -algo que jamás debe perderse- con la disciplina necesaria para hacer frente a los hechos más brutales de su realidad actual, sea las que fuere*" [1] .

Implemente un proceso de aprobación rápida para todas las decisiones que deben ser tomadas en el marco de la crisis.

*Regla Nº 2: Cuando se notifique de una situación grave, vaya directamente a los hechos o deje en claro que éstos deben ser establecidos en su totalidad, clara y objetivamente.*

**la 3er. etapa: La dinámica de escalamiento en la sucesión de los eventos.**

No existe algo así como una “crisis estable”. La situación se torna fluida, con más y más problemas, unos desencadenantes de los otros.

> Recuerde: durante una crisis las cosas van de mal en peor a una velocidad asombrosa. El ambiente se pone tenso y al rojo vivo. No contribuya a generar más calor. Permanezca frío y tome la distancia necesaria del asunto para no perder su objetividad.

---

[1] James Scottdale, uno de los oficiales más condecorados de la marina de los Estados Unidos, fue derribado como piloto sobre Vietnam del norte en 1965 y retenido como prisionero de guerra y torturado durante 7 años hasta la finalización de la guerra. Falleció en 2005 con el grado de vicealmirante.

En esta fase la tensión puede ser tal que uno puede llegar a plantearse lo peor. Así opina alguien que estuvo en la antesala del infierno: John Ehrlichman, asistente y jefe del consejo del presidente Nixon. Fue quien tuvo que torear el famoso caso Watergate en el cual terminó procesado y en enero de 1975 condenado por conspiración, obstrucción de la justicia y perjurio (purgó un año y medio en prisión). "*Las presiones* - sostuvo Ehrlichman- *pueden llegar hasta el punto donde consideras muy seriamente la posibilidad de suicidarte. Yo la consideré. Es una situación muy solitaria, muy deprimente, el estar bajo el foco de la atención de medios como el Wall Street Journal, los que constantemente escriben editoriales sobre ti "* [1].

*Regla Nº 3: Tenga suficiente gente a mano para manejar la coyuntura. Investigue y maneje cada situación individual cuando ésta surja.*

**la 4to. etapa: La pérdida de control**.
Cuando llegue ese momento, probablemente usted tendrá un equipo de televisión acampando frente a sus oficinas, abogados dando conferencias de prensa anunciando demandas por resarcimiento en contra de la empresa, al Estado soltándole los sabuesos, accionistas llamando preocupados a su departamento financiero y periodistas y reporteros entrevistando a los empleados de su empresa sin que usted lo sepa.

> Recuerde: Es difícil controlar una controversia no generada por uno mismo. Y si bien usted puede no estar en condiciones de controlar la crisis, puede controlar su reacción y la de su empresa frente a ella.

*Regla Nº 4: Si usted es el CEO, usted es el único vocero. Pero necesita un fusible por lo cual es conveniente que delegue esa función en su director de comunicaciones, preservándose para las situaciones más complicadas. Deje que sea él quien maneje las comunicaciones y decida quién es el que debe aparecer frente a la opinión pública pero permanezca visible y a cargo de la situación.*

**La 5ta. etapa: El escrutinio externo**.
En las sociedades que cotizan en Bolsa este hecho es usual cuando, producto de la crisis, caen las acciones de la empresa y comienza la desen-

[1] Reportaje del periodista Marlin Fitzwater en su programa "Naked Washington - Power Press and Presidency" (Washigton al Desnudo – El Poder de la Prensa y la Presidencia) Cadena ABC de televisión. EE.UU., 1996. Fitzwater fue él mismo luego secretario de prensa en la administración de Bill Clinton.

frenada acción depredadora de sus competidores tratando de explotar la mala racha ya sea para comprar a su adversario o para destruir su reputación y negocio.

Tenga en cuenta lo que sucedió con el desastre ecológico de BP en el golfo de México en 2010. En medio de la peor etapa de su crisis, cuando Tony Hayward, el CEO de la empresa, fue citado para dar explicaciones ante el presidente Obama y testificar ante el comité del Congreso, su competidor, el CEO de Chevron, John Watson, declaró en conferencia de prensa que *"No todas las petroleras deberían quedar manchadas con el derrame que afecta a la plataforma Deepwater Horizon de la británica BP PLC"* y que *"El incidente se pudo haber prevenido"*. El Wall Street Journal, comentó ese día: *"Durante los primeros días tras el desastre del Golfo de México, la industria petrolera presentó un frente unido, con pocas críticas dirigidas hacia BP y las otras empresas vinculadas al pozo. Pero a medida que la crisis se fue prolongando, las empresas empezaron a distanciarse de BP"* [1].

En esa fase suele aparecer la prensa amarilla y también los políticos que de pronto descubren una veta para salir en los periódicos y tratan de sacar leña para su propia hoguera.

*Regla Nº 5: Haga su trabajo, monitoree la reacción del público, no únicamente el local sino también allí donde su empresa hace negocios. Esté preparado para los focos regionales. Y si su empresa es filial de una multinacional, no se olvide de los corresponsales extranjeros.*

**La 6ta. etapa: El síndrome del acoso**.
En esta fase la empresa se encapsula en sí misma, los directivos se atrincheran en su sala de conferencias y se rehúsan a hablar con la prensa. Suele cundir el pánico. Se desencadena el infierno y se tiende a los manotazos del ahogado. Durante la fase de pánico el CEO suele perder la calma y demanda hacer una conferencia de prensa y hablar con cada político y con cada persona que se queja.

No pierda de vista que su conducta podría dañar la reputación de su empresa y la suya propia. Evite en lo posible las conferencias de prensa. Lo único que logrará es que una frase desgraciada respondida a un periodista de un medio secundario aparezca en los titulares de los principales diarios del país. Trate de dar entrevistas exclusivas. Será menos estresante para usted y es una buena gimnasia para tratar a la gente de prensa y entender

[1] "Chevron marca la diferencia con su rival BP". The Wall Street Journal, 14 de junio de 2010.

que cada periodista desea escribir su historia desde otro ángulo y con datos únicos. Si la situación es de mucha urgencia, convoque a los principales medios escritos y a las agencias de noticias asignándoles una hora a cada uno durante el mismo día y en forma consecutiva. De esta forma ninguno de ellos se sentirá relegado y cada uno tendrá su “exclusiva”.

En un ambiente cargado, cada error del management pesa pero este peso es doble cuando el error se comete con el periodismo. Es por eso que una crisis con repercusión mediática es la hora de la verdad. Ella puede significar la demostración de un gran profesionalismo o el abismo de un gran fracaso. Cada decisión que usted tome tendrá un impacto en la opinión pública.

Recuerde: Observaciones y conductas erróneas cuestan mucho dinero y a mediano y largo plazo producen pérdidas de reputación difíciles de corregir.

*Regla Nº 6: Mantenga la calma y tranquilice a su entorno.*

En una situación de crisis usted debe ser tan abierto y franco desde el comienzo como le sea posible, a fin de ser tomado seriamente y poder manejar toda mala noticia que pueda originarse a lo largo de la crisis. La prensa obtendrá la información para su historia de cualquier modo. Si usted coopera con ella, tendrá una parte del control de la historia. Caso contrario usted sólo podrá actuar por reacción perdiendo la iniciativa con la consiguiente percepción de que no está en control de la situación. Eso le restará a usted y a la empresa credibilidad.

Identifique a los periodistas que están siguiendo en forma consistente el asunto y asegúrese de mantenerlos bien informados. Por otro lado es un grave error permitir a otros -por ejemplo a los medios, a los sindicatos, delegados gremiales, empleados afectados, ONG’s u organismos públicos- tomar la iniciativa, cuando se trata de la difusión de malas noticias. La oportunidad de ser el primero en hablar se habrá perdido, y con ello la de generar opinión en un campo aún no “ocupado”.

Recuerde: Si algo anda mal, reconózcalo inmediatamente. El público por lo general es más condescendiente con aquellas empresas que corrigen sus errores. Trate siempre de ser el primero en informar sobre las malas nuevas. Hable con los medios honestamente y exprese las garantías para sus usuarios. De esta forma tendrá más posibilidades de no estar en la tapa de los diarios y en los preanuncios de los telediarios.

Sioempre tenga en cuenta que en situaciones extremas no existen los *"off de record"* ni las conversaciones privadas con periodistas. Como solía decir un viejo profesional de las comunicaciones: "Un periodista amigo deja de serlo al momento de sentarse delante de su computador".
*Regla Nº 7: En materia de comunicaciones, emprenda la fuga hacia adelante. Mantenga siempre la iniciativa.*

**La 7ma. y última etapa: La focalización en el corto plazo**
Es la etapa que algunos también llaman la de la miopía institucional. Este síndrome generalmente aparece cuando lo único que usted desea es terminar con el fastidioso asunto. Pero recuerde que lamentablemente las decisiones de corto plazo tomadas durante una crisis frecuentemente resultan en desastres en el largo plazo.

*8ª y última Regla: Mantenga la visión del largo plazo. No permita que el foco del asunto se desvíe hacia cuestiones menores.*

## Recomendaciones al CRO en el manejo de la crisis

El Chief Reputation Officer identifica los riesgos en el marco de la gestión de temas críticos o potencialmente críticos. Eso está muy bien pero no deja de ser una tarea de prevención. Cuando la bomba estalla se requiere gente de acción.

Uno de los primeros públicos clave a ser notificado después de desatada la crisis son los empleados de la compañía. La comunicación rápida y abierta con ellos contribuye a tener el control de la situación, permite al management simpatizar con sus preocupaciones, ayuda a disipar los rumores ya que "baja" información importante en períodos de tiempo preestablecidos, y le permite a la dirección de la empresa establecer tanto normas en cuanto a lo que puede y no puede ser comunicado a personas ajenas a la organización, mientras que determina las personas autorizadas para hablar en nombre de la compañía.

Desarrolle una estrategia. Una vez conocidos los ángulos de la historia relatada por la prensa, identifique cada una de las audiencias que deben ser notificadas. Utilice los *statements* para comunicar a los demás *stakeholders*, en especial a sus clientes, proveedores, personal, socios comerciales, entidades crediticias, reguladores y la bolsa de valores, si su empresa cotiza en ella.

Identifique y desarrolle listas de otros medios que  se ocupan del tema en forma secundaria; desarrolle estrategias generales y específicas para responder a los medios durante la crisis. Determine cómo hacer llegar la información a las audiencias seleccionadas y suminístresela (por mail, por teléfono o en persona).

Recuerde que el vocero de la empresa es el CEO. Pero el debe ser preservado ya que es el último fusible del cual usted dispone. Por ello usted es la persona por él designada como su vocero delegado. En el caso de medios secundarios o temas no urgentes, usted debiera delegar la relación con los periodistas en su gerente o jefe de prensa quien a su vez será su suplente.

La función del vocero es tan importante como la de un arquero en un partido de fútbol. No es fácil  ni grata. Imagínese en medio de un desastre. Se ve acorralado por una masa de *movileros*, cronistas, fotógrafos, camarógrafos y otros, que quieren hacerlo hablar. Están allí, justo en el peor momento, para que usted les dé explicaciones sobre hechos que no han podido ser evaluados porque todavía se están produciendo. Además lo llamaran a cualquier hora del día o la noche a su celular en forma ininterrumpida. De modo que a su desesperación por la catástrofe, a su preocupación para que se actúe en la emergencia con la mayor eficacia y diligencia posibles, se viene a sumar esa presencia indeseable. Pero están ahí, como buitres, cerrándole el paso con sus cámaras, micrófonos, celulares y grabadores. Y usted, y no otro, debe dar la cara. Usted es, le guste o no, el vocero de la empresa y afrontará la prueba. Tenga por seguro que no olvidará fácilmente la experiencia.

La voz de la empresa tiene una cualidad especial: es auténtica. Hágala escuchar, dele exclusividad. Asegúrese que la comunicación sea unívoca (interpretada por todos de la misma forma).

Defina si es apropiado eventualmente involucrar aliados de su organización y de ser así, instrúyalos totalmente sobre la situación y su estrategia frente a los medios. De ser necesario, designe un lugar (sala de reuniones,

oficina) que sirva de cuartel general y equípelo con todo lo necesario (línea de teléfono, computadores conectadas a la red, secretarias, pizarras, etc.). Restrinja el acceso a cualquier persona que no sea del equipo de crisis.

Instruya a su staff cómo ubicar a los medios y sus periodistas y secretarios de redacción tan rápidamente -pero también cortésmente- como sea posible sin comentarios sobre la situación. Instruya a telefonistas y/o secretarias cómo lograr y transferir rápidamente llamados a/de los medios. Incluya en la estrategia general un plan de seguimiento de los contactos con el periodismo después de finalizada la crisis. Lleve un registro cuidado de todo lo que se dice, muestra y escribe en los medios acerca del tema, a fin de evitar duplicación de la información y determinar la posición de cada medio frente al tema. Lleve un registro de los llamados de periodistas. Recalque que su jefe de prensa es el único interlocutor oficial y autorizado por usted.

Implemente un plan de respuesta. Instruya a sus colaboradores sobre todas las facetas del asunto. Comunique su posición a todas las audiencias claves. Informe claramente que todas, absolutamente todas las requisitorias periodísticas deben ser dirigidas  a su jefe de prensa. Determine cómo y cuándo responder a los medios (información de prensa, "parte", entrevista exclusiva, rueda o conferencia de prensa o cuestionario con respuestas por escrito (no recomendado).

Dependiendo de la naturaleza del evento y el tamaño de la empresa, las comunicaciones hacia afuera pueden tomar la forma de informaciones de prensa, ruedas o incluso conferencias de prensa, comunicación cara a cara, reuniones con los clientes y reguladores y stakeholders clave, actualizaciones publicadas en el sitio web de la empresa, avisos y/o advertorials en televisión y periódicos, o mensajes enviados por correo electrónico. Algunas compañías han aprovechado la enorme popularidad de las redes sociales para enviar sus mensajes aunque en situaciones críticas esto tiene sus riesgos ya se trata de una red no controlada por la empresa. Una red de comunicación que sí es de vital importancia es la fuerza de ventas de la organización, la que debe ser instruida conscientemente como para que los mensajes se transmitan individualmente tanto a los clientes como a los clientes potenciales más importantes.

Mientras que la rutina de la comunicación es manejada por el portavoz designado para manejar la relación con los medios de comunicación, el CEO debe en lo posible permanecer visibles durante todo el proceso. Él

es la cara pública de la organización, y se espera que demuestre dotes de liderazgo especialmente en los tiempos difíciles.

Mantenga a los medios bien informados: no los tenga esperando por lapsos indefinidos de tiempo: la velocidad es crítica. Recuerde que el horario de trabajo de muchos periodistas comienza cuando el suyo usualmente termina. Esté disponible para ellos también fuera de sus horarios habituales. Facilíteles su número de teléfono celular y pídales el de ellos así como sus direcciones de correo electrónico. Establezca una base de datos y actualice la información tantas veces como sea posible. Si usted no conoce una respuesta, dígalo. Sea concreto; no suministre a los medios opiniones, puntos de vista, conjeturas o respuestas teóricas. Hágales a los periodistas el trabajo lo más fácil posible.

La recuperación de una reputación dañada puede llevar años, y las empresas quedar sometidas y atrapadas en juicios legales por sus actividades en relación con la crisis mucho tiempo después del acontecimiento que la originó. Por eso es sumamente importante que el o los abogados integrantes del equipo de gestión de crisis controlen las declaraciones a los medios y proponga respuestas para proteger a la empresa tanto contra violaciones a sus derechos como contra el reconocimiento de eventuales responsabilidades que puedan ser utilizadas en litigios contra la compañía. Esto sin embargo no significa que el departamento jurídico de la organización, para su propia protección, establezca una mordaza al vocero ni convierta la información que este maneja en un discurso de contenido tan lavado que sea absolutamente inútil para cualquier periodista.

Tenga en cuenta que la opinión pública suele perdonar a la prensa cuando la información no es veraz, ya que en la urgencia muchos medios suelen no confirmar todos los detalles de las informaciones que reciben o recaban. Pero de una empresa se espera únicamente información verdadera. Cualquier otra será considerada como una falta de ética por la intención de ocultar o tergiversar alguna información. Esto, sin embargo, no quiere decir que sea obligatorio tener que entrar en todos los detalles del asunto. Pero las mentiras, medio-verdades o encubrimientos son a todas luces contraproducentes para la  confianza. Si no puede o desea decir algo, formúlelo y justifíquelo abierta- y claramente. Sea objetivo cuando se enfrenta a los medios. Ellos reaccionan frente a hechos no frente a su persona en particular (“no es nada personal”).

Recuerde: fallas en la comunicación crean la percepción de que la crisis continúa fuera de control, de que se está ocultando algo o de que se es indiferente a los problemas de las personas afectadas.

Los buenos periodistas, sobre todo los editores, desean historias balanceadas. No desean la perspectiva de su empresa salvo que usted se la provea. Pero tenga siempre en cuenta que el tema de la crisis será expuesto en los medios con historias diferentes, ya que habrán sido escritas por diferentes periodistas, que han obtenido diferentes informaciones y diferentes datos, eventualmente de diferentes fuentes y que las han escrito con distintos puntos de vista y desde diferentes ideologías. Unas pondrán el foco en determinado aspecto y otras pondrán el énfasis en otros ángulos. Por eso evalúe continuamente su plan de respuesta y hágale los ajustes que considere necesarios. Garantice el seguimiento de sus relaciones con la prensa. Para ello genere canales de comunicación funcionales y confiables en su organización que puedan ser sometidos a presión en caso de una crisis. Póngalos a prueba en forma regular.

Conozca a los periodistas vinculados a los temas que atañen a su empresa y asegúrese que ellos lo conozcan a usted. Relaciónese profesionalmente con ellos, eso le permitirá conocer sus puntos de vista y ponerse en su lugar. No los vea como enemigos ni se ofenda con ellos cuando lo que publican no le guste.

Implemente un servicio telefónico con un número 0800 para testigos, damnificados o partes afectadas por la crisis si ésta tuviera un efecto directo en el público general. Es una buena herramienta también para monitorear los rumores en curso. Instruya y mantenga constantemente actualizado a las o los operadores del *call center*.

Implemente una sala de prensa virtual con los datos de la empresa, las informaciones de prensa que vaya emitiendo y eventualmente fotografías con calidad para ser publicadas (300 DPI). Las declaraciones que haga por escrito deben ceñirse sólo a hechos sobre lo que ha sucedido y lo que la empresa intenta hacer para subsanarlos. También puede incluir información sobre la empresa, y/o los productos y personas involucradas en el hecho.

Recuerde: toda respuesta a la prensa debe comenzar o finalizar con *"Esto es lo que podemos confirmar hasta este momento…".* De ninguna manera especule acerca de lo que pudo haber sucedido.

Instruya a sus ejecutivos para que realicen una acción telefónica con sus clientes y proveedores. Haga lo mismo con sus accionistas y las entidades financieras que operan con su empresa y eventualmente con las cámaras empresarias en las cuales la compañía tiene una posición relevante. Anticípeles lo que leerán al día siguiente en los periódicos.

Si el tema está cargado emocionalmente, trate de reemplazar esa emoción por otra emoción y luego aplique la lógica. Un ejemplo clásico es el de los defensores de los animales que atacan a los laboratorios médicos de investigación científica mostrando fotografías de animales con los que se experimenta. La mejor forma de contrarrestar los argumentos cargados emocionalmente por los activistas es mostrar, junto a las estadísticas pertinentes, fotografías de pacientes que no estarían vivos a no ser por las investigaciones médicas realizadas con animales.

| **Algunas claves de la comunicación de crisis** | | |
|---|---|---|
| **La respuesta** | **El mensaje** | **El comportamiento y la acción** |
| **La respuesta temprana** | Aún si la información disponible es limitada reaccione rápidamente y asuma una comunicación proactiva: *"Hoy se nos ha informado que la compañía será…"*<br><br>La mayoría de las respuestas a las crisis pueden ser anticipadas y examinadas previamente con las jerarquías de la empresa para obtener, en la emergencia, la aprobación de su liberación temprana.<br><br>Frente a una acusación grave y con fundamento a veces es bueno tomar el toro por las | No responder es una respuesta que comunica un acto fallido. *"Sin comentarios"* o *"La empresa no está en condiciones de comentar este asunto"* constituyen mensajes inaceptables que comunican indiferencia. |

| | | |
|---|---|---|
| | astas: *"Si estas acusaciones resultan ciertas, no son un reflejo de lo que somos ni de lo que creemos. Estamos muy preocupados por estas acusaciones y estamos trabajando enérgicamente para determinar lo sucedido".* | |
| **Cuando no hay información que dar** | Repita la pregunta y diga que usted no tiene la respuesta o no puede darla aún.<br><br>Responda que usted hubiera querido poder responderla.<br>De las razones del por qué usted no conoce la respuesta o no puede darla.<br><br>Indique el seguimiento que se hará de la pregunta y póngale plazo a su respuesta.<br><br>Tienda un puente con su respuesta hacia lo que puede decir, por ejemplo *"Lo más importante que tiene que saber la gente es que…"* o *"Toda esta situación se reduce a…"* o *"Lo que es preciso destacar es que…"* | En ningún momento especule o de una opinión personal. D e la honestidad y la sinceridad de su respuesta dependerá si logra mantener su credibilidad. |
| **La disculpa** | Sea que acepte o no responsabilidad en el asunto, comunique su preocupación y la de la empresa aún cuando los hechos no se conozcan en su totalidad o a fondo. *"Lamentamos el perjuicio causado a nuestros clientes y a sus familias por el uso de nuestro producto…"* | En un nivel avanzado de la crisis puede ser necesario expresar como acto más categórico indignación. *"Investigaremos a fondo este asunto porque no toleramos ningún error que pudiera causar algún tipo de riesgo a las personas que…"* |
| **La solución del problema** | Asegure que el caso en particular o evento en general está siendo investigado y se están | Identifique a expertos que están cooperando dentro y fuera de la com- |

| | | |
|---|---|---|
| | tomando medidas para resolver el problema: *"Preventivamente hemos dispuesto el cierre de la planta a fin de…"* o *"la empresa hará un recall de los productos en poder de nuestros usuarios hasta determinar si…"* | pañía para resolver el problema.<br><br>Anuncie cuando se podrá conocer una información más detallada del asunto.<br><br>De partes de novedades en forma periódica. |
| **La reparación** | A medida que la crisis se desencadena y los hechos se conozcan, transmita el mensaje de que la organización está en condiciones y está dispuesta a "hacer lo correcto" respecto de los damnificados, incluso si la promesa es simplemente una que cumple con el beneficio y la garantía propia de sus productos o servicios. | Cualquier apoyo temprano y rápido para las víctimas (por ejemplo, en el caso de una línea aérea,  el transporte aéreo de familiares al lugar del accidente) debe ser planificado e iniciado a la brevedad.<br><br>Las condiciones de la compensación y/o indemnización no necesariamente deben estar a cargo de la empresa, pero una vez más: hable con acciones que demuestren el mejor comportamiento posible. |
| **El cambio** | A medida que los hechos se acumulan y son conocidos, exprese alguna promesa honesta de acción que evite una repetición del problema: *"Hemos establecido que los estándares regulatorios actuales del mercado no son suficientes para proteger a nuestros empleados por lo que estamos reevaluando y mejorando nuestros programas de…"* | Tome medidas que demuestren su compromiso a largo plazo con sus *stakeholders*. Alcance y supere las expectativas mediante la creación de normas en la empresa aún no exigidas por ley. |
| **La toma de la responsabilidad** | En algún momento, en medio o después de la crisis, alguien el CEO y la empresa deben | Más allá de los cambios y compensaciones que la empresa haga, la organi- |

| | | |
|---|---|---|
| | asumir la responsabilidad tanto por lo sucedido como por el fracaso del *management* por no haber logrado evitar la crisis. *"Como CEO de esta compañía acepto que era mi responsabilidad velar por que los inversores en esta compañía estuvieran protegidos"* (En otras palabras, el asunto termina aquí). | zación tiene que establecer y seguir las más altas normas éticas y de transparencia. La rendición de cuentas y la responsabilidad deben entenderse como acciones cotidianas de cualquier área organizativa que pueda infligir un perjuicio a cualquier *stakeholder*, ya que son parte de una empresa cuya existencia requiere de la legitimación social. |
| **La reconstruccióndе la marca y la reputación** | Para restablecer la reputación de la organización y de sus empleados, el management debe reafirmar su clara intención de que la compañía sea considerada una empresa de primera línea, líder de su mercado. *"Nuestra reputación dependerá de nuestra capacidad de cumplir nuestras promesas y entregar el producto más seguro que…"* | Emprenda una exhaustiva auditoría de todos los *stakeholders* relevantes al fortalecimiento de la marca y reputación corporativa a fin de identificar otras debilidades o puntos de tensión en la organización. |

Una vez que la tormenta se haya calmado y el período crítico de la crisis haya sido sobrellevado, es hora de volver sobre su *checklist* para las crisis y sobre lo que se ha hecho en términos de comunicación, redefiniendo y revisando -en base a la realidad vivida- las políticas y los procedimientos que estuvieron en juego. ¿Qué ha funcionado y que no? ¿Qué ha sido olvidado o no ha sido anticipado? ¿Dónde y en que se deben invertir mayores recursos?

## La reputación de las empresas y los medios

El concepto de Reputación es común hoy en día en todo el paisaje de los medios de comunicación tanto en los tradicionales como en los de Internet. Solo la cobertura mediática internacional sobre este activo intangible aumentó 108% en los últimos cinco años y eso se debe a que, como tema de conversación y de debate, la reputación atrae hoy en día la atención de

audiencias cada vez más numerosas, sobre todo de los Internautas. Por eso, con cada año que pasa, el éxito y la sostenibilidad de las empresas depende cada vez más de su buen nombre.

La reputación es algo dinámico. Cambia según evoluciona la percepción que tiene la gente de una compañía y esa percepción está motorizada tanto por factores directos como por otros indirectos. Empleados, clientes e inversores tienen experiencias directas con la empresa y cada una de estas experiencias modifica su percepción sobre la organización. Sin embargo son pocas las oportunidades que tienen de interactuar a ese nivel. De allí que la mayoría de las percepciones están basadas en una experiencia indirecta, básicamente aquella reflejada por la cobertura de los medios.

Querámoslo o no, vivimos en una sociedad manejada por los medios, en la cual las rutinas de las empresas pasan -para bien o para mal- ampliamente desapercibidas. Esta rutina no conmueve a nadie, no vende diarios ni convoca a las audiencias. Por eso, lo que se publica en los diarios, lo que se muestra en los noticieros televisivos, y lo que se comenta en la radio son aquellas historias que se concentran en lo inusual, lo anormal, lo sensacionalista, lo polémico, en definitiva: lo cargado de emoción.

Por otro lado, el negocio de las noticias está unido a dos principios básicos: la proximidad del acontecimiento (o aparición de las noticias) y la exclusividad (la primicia). El hecho de tener los dos al mismo tiempo, marca la diferencia a la hora de medir el *rating* o la venta de ejemplares y las ganancias. Es la suma de ambos factores, en el ambiente competitivo actual de los medios, la que da como resultado una búsqueda de historias con un alto nivel de dramatismo.

Esto es así y nadie lo va a cambiar, y a pesar de las críticas que pueda hacérsele, los medios son el instrumento que cumple con el "derecho a la información" del público, que no es otro que el "derecho al saber" de los ciudadanos; y son los medios los que corporizan el derecho del público a la libre expresión. Por ese motivo gozan justificadamente de su (aparentemente contradictoria) relación adversa con las instituciones de la sociedad. Para ser eficaces deben preservar su rol de guardián de la sociedad sobre los intereses públicos. Que algunos pocos medios utilicen este cheque en blanco que les otorga la sociedad para llevar adelante sus propios negocios no tan periodísticos e incluso en algunos casos, lleguen a prácticas que se parecen bastante a una extorsión, es harina de otro costal.

Dadas estas características, es fácil ver por qué los medios tienen una importante influencia sobre la reputación de las organizaciones. Una empre-

sa en crisis intriga y atrae mucho más a los medios (sobre todo si la empresa es de importancia o muy conocida) que una empresa que desarrolla con éxito sus actividades. Por otro lado aquellas empresas que hacen negocios con el Estado son usualmente mucho más objeto del escrutinio periodístico que aquellas que son ajenas a ese tipo de relación. Esto es así porque los hechos de corrupción surgen de la connivencia de empresarios y funcionarios públicos o políticos corruptos, que es lo que le interesa poner al descubierto al periodismo de investigación.

Cuando están en juego intereses públicos y un escándalo sale a la luz, es cuando el real valor de la reputación corporativa y la de los actores involucrados está puesto a prueba. De hecho, y desde la perspectiva de la comunicación política de las empresas, no hay peor crisis que las que se producen cuando la empresa ha infringido la ley como en los casos de fraude o corrupción, porque en esos momentos lo primero que pierde es su credibilidad y sin credibilidad no hay reconstrucción posible de la reputación. Cuando ese es el caso, la única estrategia que les queda a los nuevos directivos que han reemplazado a los responsables por lo general despedidos, es exponer las cosas como han sido y llamarse a un prolongado "cono de silencio", trabajando sobre el control del daño y reconstruyendo su reputación perdida mediante el relacionamiento directo con sus principales stakeholders (accionistas, clientes, reguladores) en una suerte de "trabajo hormiga". Es lo que han hecho sabiamente compañías como IBM o Skanska en la Argentina.

Si la empresa está en crisis, los medios probablemente lo sabrán. Con o sin el recurso de la compañía definirán la magnitud de su problema. Ellos pueden ser "adversarios" o de alguna manera aliados durante una crisis. De modo que si la empresa trata con ellos, tendrá al menos parte del control sobre la información que necesitan para sus historias. De hecho, el mayor control sobre la cobertura de los medios se obtiene cuando se es transparente, creíble, y se informa con rapidez. ¿Por qué? Porque los medios aborrecen el vacío. Cuando no pueden obtener noticias de la fuente directa, buscarán terceros que aporten comentarios. En la mayoría de los casos, esos comentarios son especulaciones presentadas como noticias y al empresario afectado no le gustarán lo que dicen. Un buen programa de manejo de la reputación tendrá en cuenta esto porque –como venimos repitiendo- con transparencia se gana credibilidad y la credibilidad es la base de la confianza y ésta a su vez el pilar maestro de la legitimación social del negocio. La transparencia se basa en la comunicación, comunicación verosímil como puente entre el que necesita o desea saber y el que tiene la responsabilidad social de informar sobre un hecho que, quiéralo o no, se ha vuelto del dominio público.

| **Durante la comunicación de crisis** | |
|---|---|
| **Lo que debe hacer** | **Lo que debe evitar** |
| • Actúe racionalmente, no emocionalmente. Baje la tensión.<br>• Establezca la totalidad de causas y hechos. En una crisis, todo lo que no sepa probablemente le jugará en contra.<br>• Muestre que está en control de la situación. Desarrolle una respuesta coherente. Haga lo que dice que hará y diga lo que está haciendo.<br>• Responda la requisitoria de los medios velozmente.<br>• Actualice sus informaciones de prensa con rapidez. Hágalas chequear por los abogados.<br>• Diga siempre la verdad.<br>• Destaque el esfuerzo de quienes contribuyen a superar la crisis. Muestre el compromiso corporativo<br>• Use el lenguaje cuidadosamente, sopesando las palabras de sus declaraciones.<br>• Si no tiene información para suministrar, dígalo y explique el porqué.<br>• Responda a una pregunta agresiva con una respuesta positiva. | • No especule.<br>• No sea arrogante<br>• No subestime o desacredite a los medios u otras audiencias.<br>• No admita fallas hasta que los hechos sean establecidos fehacientemente.<br>• No discuta sobre daños, estimados prematuramente.<br>• No exagere (en cualquiera de los dos sentidos).<br>• No utilice un lenguaje técnico.<br>• No rechace suministrar información.<br>• No mienta jamás.<br>• No sonría nunca (especialmente durante las sesiones fotográficas). La situación es grave.<br>• No salga de vacaciones ni busque el esparcimiento en lugares públicos. No querrá ser fotografiado como Tony Hayward corriendo una regata mientras su empresa se hunde en las tinieblas de la incertidumbre. |

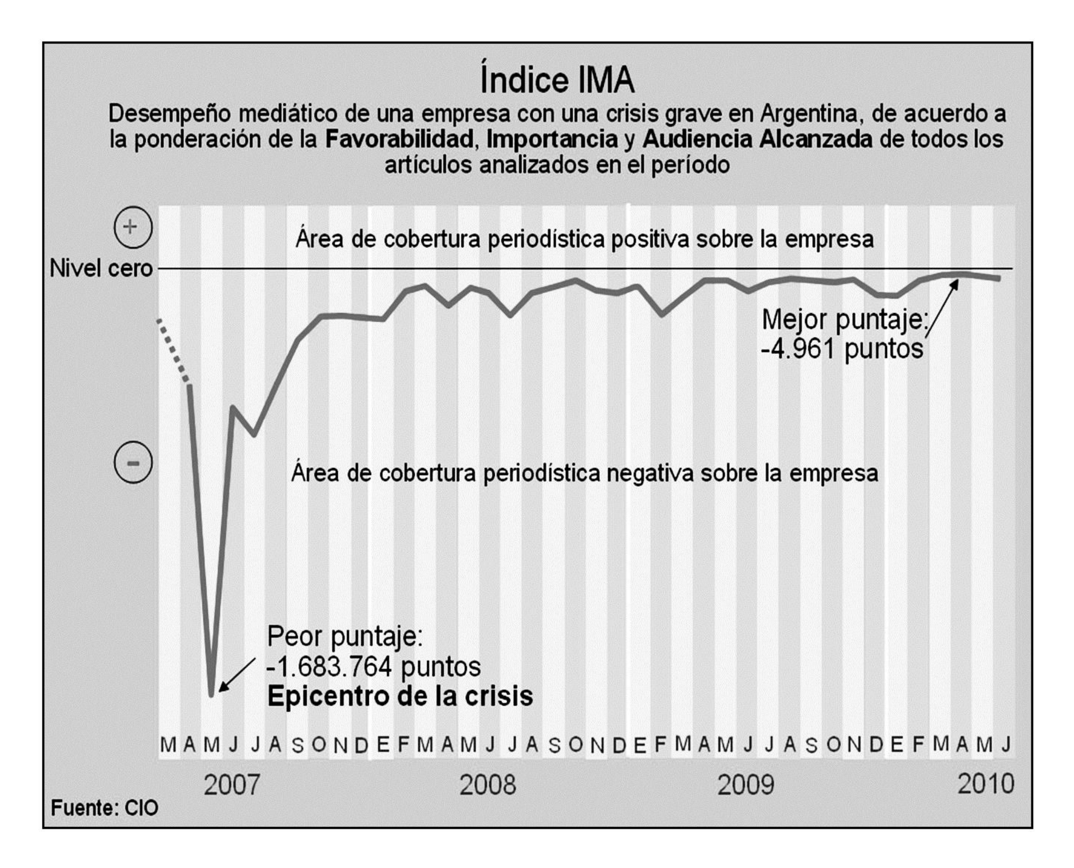
## Evaluando el daño mediático

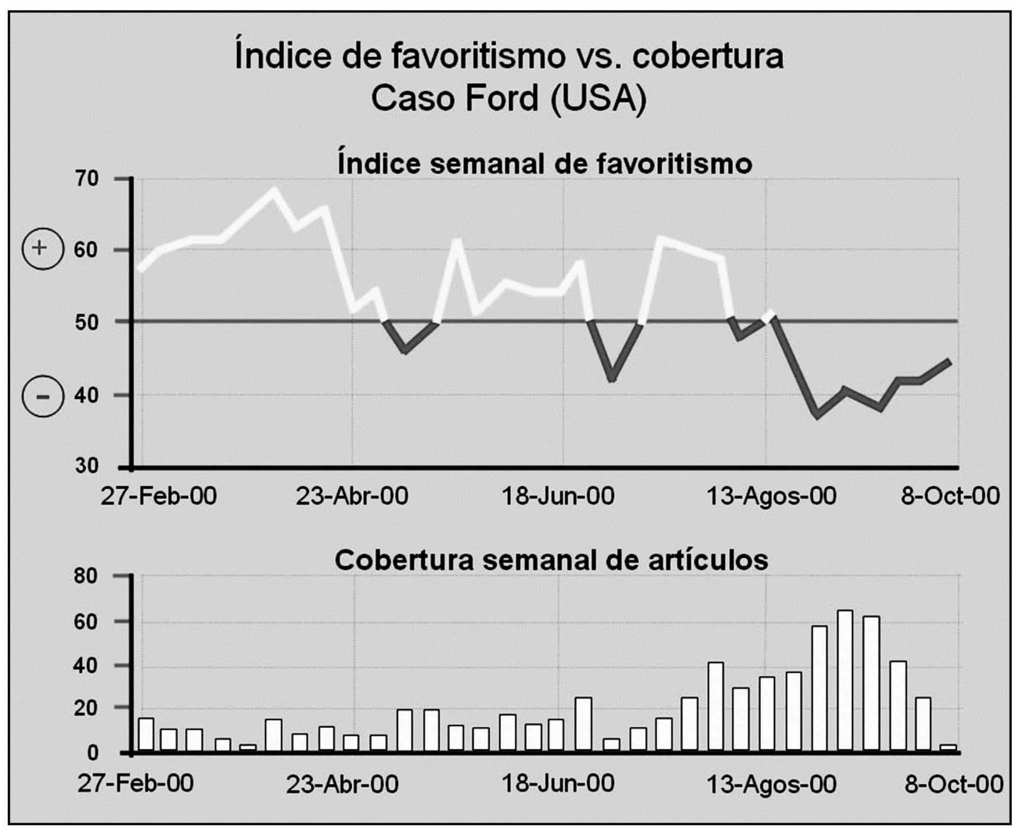
Así como la publicidad y el marketing directo utilizan los Puntos Brutos de Rating (*Gross Rating Points*), es decir la formula *alcance o penetración por la frecuencia de emisión* para planificar y evaluar sus programas, la comunicación política de las empresas tiene un indicador que surge del análisis de la cobertura de la prensa escrita sobre la empresa. El *input* para establecer este indicador es el *clipping* o sea los artículos que se han publicado sobre la compañía. Muchos confunden el *input* con el *output* cuando consideran que una carpeta llena de recortes de artículos mencionando a la empresa es el resultado de la gestión de medios. No es así.

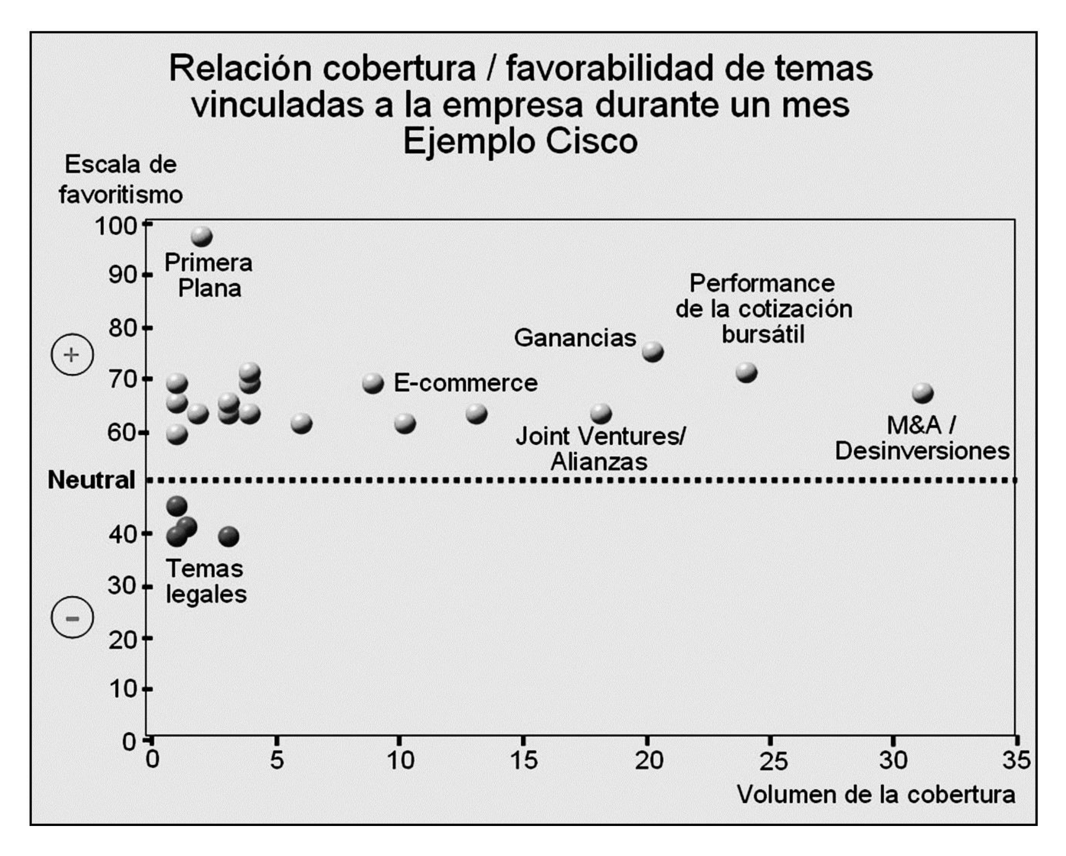
El indicador es el resultado de la evaluación de ese material para establecer el impacto que la prensa ha tenido sobre la performance de la empresa. Para hacerlo, analiza la penetración del medio (lectores del medio sobre la población que cubre); la frecuencia con que se ocupa de la marca; si el nombre de la empresa aparece en el titular de la nota o en la portada del diario; la dominancia o predominio relativo de la empresa en la historia; si es exclusiva o se menciona a la empresa junto a otras en un contexto más amplio; si el artículo viene acompañado de ilustraciones, fotografías, infografías o citas de la empresa; y –sobre todo- el tono o grado de favorabilidad del artículo.

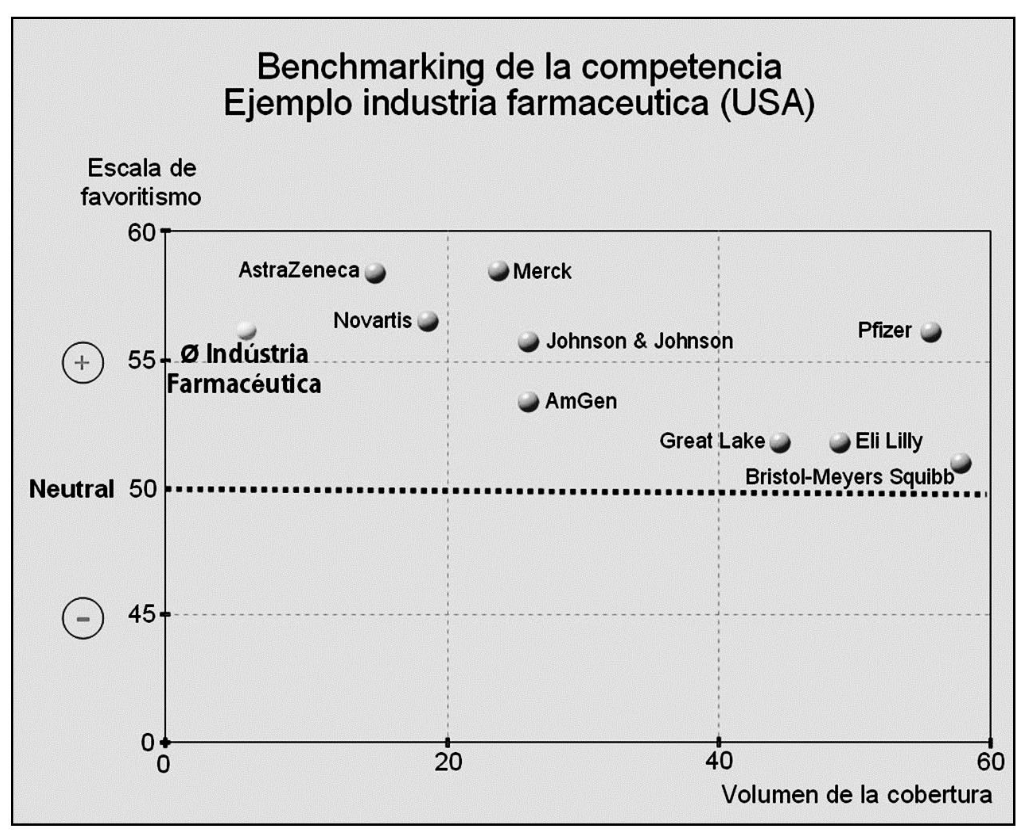
En otras palabras, una historia periodística con una introducción en la portada del diario, en la que se habla exclusivamente de su empresa y en forma positiva es lo mejor que le puede pasar para mejorar su reputación. Lo peor en este caso no es que no aparezca en absoluto o lo haga con una historia o mención insignificante. Lo peor es que sea similar a la primera pero de signo negativo. Indicadores similares se establecen para los medios electrónicos a partir del rating del programa y el análisis de la trascripción de los programas y entrevistas.

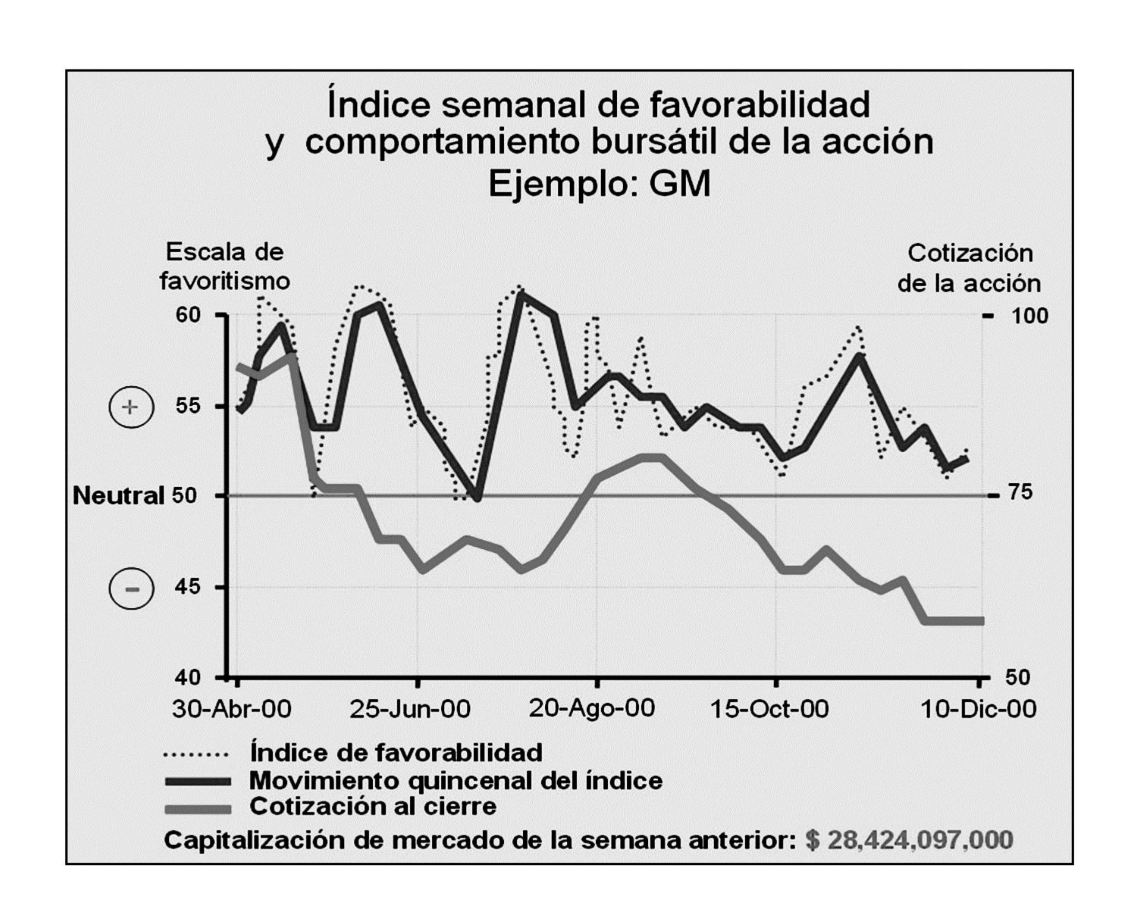
Los gráficos siguientes muestran algunas formas posibles de mostrar el resultado del análisis mediático.


Índice IMA
Desempeño mediático de una empresa con una crisis grave en Argentina, de acuerdo a la ponderación de la Favorabilidad, Importancia y Audiencia Alcanzada de todos los artículos analizados en el período
+
Área de cobertura periodística positiva sobre la empresa
Nivel cero
Mejor puntaje: -4.961 puntos
-
Área de cobertura periodística negativa sobre la empresa
Peor puntaje: -1.683.764 puntos
Epicentro de la crisis
M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J
2007
2008
2009
2010
Fuente: CIO


Índice de favoritismo vs. cobertura
Caso Ford (USA)
Índice semanal de favoritismo
70
60
50
40
30
+
-
27-Feb-00
23-Abr-00
18-Jun-00
13-Agos-00
8-Oct-00
Cobertura semanal de artículos
80
60
40
20
0
27-Feb-00
23-Abr-00
18-Jun-00
13-Agos-00
8-Oct-00


Relación cobertura / favorabilidad de temas vinculadas a la empresa durante un mes
Ejemplo Cisco
Escala de favoritismo
100
90
80
70
60
Neutral
40
30
20
10
0
+
-
Primera Plana
Performance de la cotización bursátil
Ganancias
E-commerce
Joint Ventures/ Alianzas
M&A / Desinversiones
Temas legales
0
5
10
15
20
25
30
35
Volumen de la cobertura


Benchmarking de la competencia
Ejemplo industria farmaceutica (USA)
Escala de favoritismo
60
55
Neutral 50
45
0
+
-
AstraZeneca
Merck
Novartis
Ø Indústria Farmacéutica
Johnson & Johnson
Pfizer
AmGen
Great Lake
Eli Lilly
Bristol-Meyers Squibb
0
20
40
60
Volumen de la cobertura


Índice semanal de favorabilidad
y comportamiento bursátil de la acción
Ejemplo: GM
Escala de favoritismo
Cotización de la acción
60
55
Neutral 50
45
40
100
75
50
+
-
30-Abr-00
25-Jun-00
20-Ago-00
15-Oct-00
10-Dic-00
Índice de favorabilidad
Movimiento quincenal del índice
Cotización al cierre
Capitalización de mercado de la semana anterior: $ 28,424,097,000

**PARA TENER EN CUENTA**

- El error más común en las primeras etapas de una crisis es afirmar algo que más tarde resulta ser falso o engañoso.
- Tanto los medios de comunicación como el gobierno se involucrarán de todas aquellas crisis que representen un problema social mayor.
- Algo no tiene necesariamente que ser nuevo para convertirse en noticia.
- Asuma que todo va a ser objeto de una causa legal.
- Una crisis es un mal momento para tratar de hacer nuevos amigos.
- Datos y estadísticas sólo son eficaces si se presentan como parte de una historia interesante.
- El público a menudo llega a un veredicto sobre una crisis mucho antes de que todos los hechos se hayan establecido claramente. Los medios frecuentemente también.
- Las reglas no escritas de la sociedad cambian a menudo sin previo aviso.
- Recuerde la Teoría del Caos: los acontecimientos inusuales tienden a agruparse.

Capitulo X

# La dura recuperación del prestigio dañado

*"El tiempo cura todas las heridas,*
*pero éstas dejan cicatrices.*
*Cuanto más profunda la herida,*
*más grande la cicatriz."*

**Lo hecho, hecho está!**

Imagine que usted acaba de asumir como CEO de una compañía y se encuentra con que su organización tiene, merecidamente, la reputación de que su arrogancia sólo es superada por su incompetencia. ¿Qué hará?

La incompetencia es la parte fácil de solucionar. La arrogancia puede ser algo más difícil. ¿Pero la reputación? El grado de dificultad que tiene su arreglo oscila entre el equivalente a volver a meter la pasta de dientes en el tubo y deshacer un comentario desmedido o soez que tomó estado público. Una reputación se gana por años de duro trabajo, y puede ser dañada o destruida en un abrir y cerrar de ojos como veremos más adelante.

Muchos dirigentes creen que el mundo puede ser corregido poniendo las cosas en su lugar. Pero no es así como funciona la política. Y el cargo de CEO es como vimos en el capítulo 2 político. Quiérase o no. El punto es que el trabajo de reconstrucción de una mala reputación no es únicamente el de uno de buenas obras, es una actividad política. Si su empresa tiene una reputación dudosa, puede hacer cosas buenas y la mayoría de la gente no le va a creer. Tampoco podrá convencerla. La suya es una empresa de mala reputación ¿recuerda?

Por otra parte, la primera impresión es la que cuenta, y uno tiene solamente una oportunidad para causar una primera impresión. Ahora, ¿cuántas ocasiones cree que usted tendrá para reparar la reputación dañada de su empresa? Desafortunadamente, no muchas. Es cierto, las malas impresiones palidecen con el tiempo, pero una mala reputación acompañará a la empresa toda la vida, a menos que tenga la oportunidad de reivindicarse, y esa oportunidad puede nunca presentarse, salvo que la compañía –y fundamentalmente usted si es su CEO- se ocupen honesta- y rápidamente de las malas noticias que la involucran. Con honestidad pero también con habilidad política.

Apenas estalla una crisis usted debe hacer de inmediato dos cosas: solucionar el problema que le dio origen, y establecer rápidamente la comunicación con los *stakeholders.* Casi la tres cuartas partes de los líderes de negocios globales encuestados por Weber Shandwick y KRC Research en 2007 manifestó que un paso clave en el proceso de recuperación de la reputación es el anuncio de acciones específicas que la compañía está tomando para solucionar el problema. Sin embargo hay que reconocer que sólo en raras ocasiones un problema serio puede ser arreglado de forma inmediata. Un producto peligrosamente defectuoso puede recuperarse de las tiendas hacia donde ya fue distribuido, pero las lesiones por su uso pueden seguir aumentando más allá del *recall* que se haya hecho. Un fraude financiero puede ser identificado y se puede despedir y demandar a los autores de inmediato, pero puede tomar años para que la empresa vuelva a ganar la confianza de sus públicos al nivel previo del fraude. Con todo, aún si no hay una solución rápida disponible, la gestión de crisis debe ser percibida como un movimiento decisivo hacia la remediación del problema. Acciones consideradas superficiales o ineficaces en general son más perjudiciales que útiles (recuérdese los intentos fallidos de BP por tapar el escape de petróleo a 2000 metros debajo del mar en 2010. Finalmente tras el cuarto intento cuando la empresa tuvo éxito, en lugar de aplausos recibió por parte de los medios críticas por “la serie de sus fracasos anteriores”)

En cuanto a la comunicación con los *stakeholders* hay que recalcar que tanto ocultar la dimensión real del problema como minimizar sus consecuencias es una estrategia de muy alto riesgo. En situaciones extremas las mentiras y medias-verdades constituyen un suicidio en defensa propia porque son el "beso de la muerte" de toda credibilidad. Las empresas hacen bien en reconocer la gravedad de la situación, mostrar su pesar y preocupación por las consecuencias del caso, en comprometerse por hacer las cosas bien en el futuro y demostrar que la alta gerencia está en control de la situación. La comunicación con los *stakeholders* rápida y eficaz es de vital importancia para ayudar a mitigar los daños. En todos los casos las empresas deben estar al día, minuto a minuto, respecto de lo que se dice de ellas y sobre el evento de la crisis. El control de la comunicación o por lo menos parte de ella es vital ya que de lo contrario los medios de comunicación, las redes sociales y otras organizaciones tomará el control de la historia. Una comunicación rápida y contundente ayuda a las empresas a definir la agenda y refuerza la impresión de que el management es en control de la situación. También puede ayudar a generar confianza y buena voluntad por parte de los *stakeholders.*

En un juego muy competitivo como es el golf Tiger Woods construyó su reputación jugando bajo presión. Y al igual que su ídolo Jack Nicklaus, evolucionó de ser uno de los mejores deportistas de todos los tiempos a constituirse en una de las marcas más celebradas. En 2009 y por octavo año consecutivo, fue el atleta mejor pagado del mundo. Ese año, sin embargo, todo salió mal para Tiger Woods. Quien parecía ser perfecto en todo sentido fue redescubierto como un simple mortal. Había cometido el pecado de adulterio, el de mentirle a su esposa. Su caída fue especialmente estrepitosa porque la imagen que de él se había construido, sobre todo la sociedad norteamericana, era tan pura, tan limpia y tan universalmente atractiva como la de un Dios, y los dioses no pecan ("*es el elegido y tiene el poder de impactar a nivel nacional*" había dicho su padre a la prensa un par de años antes).

Su atractivo universal y la falta de defectos lo convirtieron en un *blockbuster,* en el vendedor ideal. Grandes marcas que tuvieron la suerte de firmar contrato con Woods estaban conscientes de que valía cada millón que invirtieron en él. Nike, Accenture, Gatorade, Gillette, American Express y Tag Heuer apostaron por Woods y aprovecharon su imagen de imperturbable ganador asociada a la integridad y al rendimiento bajo presión. Lemas como "*Just Do It*" (solo hazlo) de Nike y "*Go on, be a Tiger*" (Continúa así, se un Tiger / tigre) de Accenture resonaron en la gente de manera poderosa. Como hemos visto, se trató del efecto halo en toda su plenitud.

Cuando estalló la crisis, un aviso y afiche de Accentur publicado en todo el mundo (sobre todo en los aeropuertos internacionales donde transitan los ejecutivos globales) cobró de pronto otro significado, un doble sentido. Mostrando un Tiger Wood cuya pelota de golf había caído a un arroyo, rezaba: "*It's what you do next that counts*" (*Lo que cuenta es lo que harás después).* Accenture fue la primera empresa en cancelar el contrato de patrocinio con el deportista pero no fue la única. Según Wikinvest.Com que cita un estudio de la Universidad de California, las empresas que sponsorearon a Woods, perdieron entre 5.000 y 12.000 millones de dólares de valor de mercado tras el escándalo sexual del deportista [1].

[1] Tiger's Scandal: a $30 Million Hit? En www.wikinvest.com (http://bit.ly/kGNsLr)




*La crisis de Tiger Woods y el afiche de Accenture*

La historia del desliz de Tiger Woods y el aviso de Accenture constituyen la mejor metáfora de lo que sucede con una reputación dañada. Lo que está hecho, hecho está. Lo que cuenta es lo que la empresa hará después.

## Las crisis de integridad

El "caso Tiger" puso en evidencia que defraudar a sus públicos tiene un muy alto costo. Cada crisis tienen sus propias características y el grado de dificultad para superarlas se relaciona con su magnitud, con la trayectoria de la empresa, con la capacidad de su *management* y el liderazgo de su CEO. Sin embargo hay un tipo de crisis que suele ser un camino sin retorno o, cuanto menos, uno cuyo recorrido en el tránsito hacia la recuperación de la reputación es muy largo. Me refiero a las crisis que implican la falta grave a la ética, como lo son los casos de fraudes, sobornos o de negligencia manifiesta. En los tres casos el denominador común es la evidencia de que la cobertura periodística suele desplazarse rápidamente de las páginas de economía y negocios hacia las de política. Y cuando eso sucede, la empresa pierde casi en forma absoluta el control sobre el manejo de la historia. Sumado a este no menor problema está la pérdida de credibilidad porque en la percepción de la gente quien ha cometido un fraude, ha pagado sobornos o a despreciado el valor de la vida humana, lo

primero que pierde es su credibilidad y sin ella, todo lo que hagamos para remediar la crisis será pura teoría.

En 2002 Enron -una compañía que en cuestión de quince años pasó de ser una pequeña empresa de gas en Texas, a ser el sétimo grupo empresarial de mayor valor en Estados Unidos- sucumbió ante el fraude que cometió manipulando sus balances para aparentar suculentos beneficios cuando en realidad venía arrastrando deudas por 690 millones de dólares. Algo similar sucedió con Adelphia Communications, la 5ta. Operadora de televisión por cable de los Estados Unidos y otras compañías como la telefónica WorldCom. En el caso de accidentes graves, no hay quien supere el de Union Carbide, de la cual ya se habló aquí, y que no pudo superar la crisis de Bophal al igual que la aerolínea LAPA no pudo superar el despegue fallido de su aeronave en el aeropuerto de la ciudad de Buenos Aires la noche del 31 de agosto de 1999. En ambos caso se trató de eventos catastróficos que costaron muchas vidas y que podrían haberse evitado con una dosis mínima de responsabilidad por parte de la empresa. En el caso de escándalos de sobornos la lista es interminable desde los muy notorios de Lokeed en la década de 1970 en adelante. En Argentina los de IBM (caso IBM-Banco Nación) y Siemens (caso DNI) en los años 90 pusieron en evidencia que las empresas que ven el escándalo por estas prácticas nunca recuperan totalmente el prestigio perdido. Tanto la filial de IBM como la de Siemens se ubicaban en posiciones relevantes de los rankings de empresas más prestigiosas del país, año tras año. A partir de la ventilación de sus casos ni siquiera figuran en ellas. Nunca más cierto la frase pronunciada por Benjamin Franklin: “El cristal, la porcelana y la reputación se rompen con facilidad y nunca pueden arreglarse totalmente“. Los CEO’s deberían pensar en ello. Warren Buffet suele advertir a sus ejecutivos que “lleva 20 años construir una  buena reputación y cinco minutos arruinarla. Si usted pensara en eso, seguramente haría las cosas en forma diferente”

## La pérdida de reputación, el principal temor de los empresarios

Cuando Hitler subió al poder en el año 1933, Martin Heidegger –que se había afiliado años antes al Partido Nacionalsocialista– se convirtió en el primer rector nazi de la prestigiosa Universidad de Friburgo.  A pesar de que tiempo después se desvinculó del partido, esta circunstancia le pesó como una lápida sobre su reputación durante el resto de su vida. A raíz de ello, y a pesar de que para muchos es el gran filósofo del siglo XX, probablemente no obtuvo todo el reconocimiento que merecía.

Vivir con una reputación dañada es sumamente perjudicial tanto para las personas como para las empresas y, en el segundo caso, los primeros que se dan cuenta son los accionistas. Ellos no tienen condescendencia, venden sus acciones y la capitalización de mercado, es decir el valor de la empresa, va en picada. Dios perdona, los accionistas no!

Desde la caída de Lehman y demás entidades financieras cuya especulación con derivados financieros de hipotecas "*subprime*" llevó a la economía mundial al borde del colapso en 2008 y años posteriores, cualquier gigante corporativo puede ver cómo su cuenta de resultados se tambalea tras una crisis de reputación. Y recuperarla requiere un esfuerzo titánico y acciones drásticas y frecuentemente dolorosas para la empresa, sus empleados y accionistas.

Según 959 ejecutivos de 11 países de las regiones Asia-Pacífico, Europa y América del norte, consultados en 2006 por KRC Research, siete de cada diez *top-managers* opinan que es mucho más difícil recuperar una reputación malograda que ganarla y mantenerla. El promedio de tiempo estimado por ellos para recuperar una reputación dañada es de 3,5 años. Dos años antes, un estudio realizado por Wirthlin Worldwide para la consultora Burson-Masteller entre 150 ejecutivos de empresas listadas en el ranking Fortune 1000, la reconstrucción lleva 4 años. Más allá de la diferencia entre ambos estudios, lo cierto es que toda recuperación es muy lenta y depende en gran medida del tipo y magnitud de la crisis, factores que condicionan su permanencia en el tiempo antes de desvanecerse.

Los acontecimientos que dañaron de alguna forma la reputación corporativa de distintas organizaciones durante de 2010 sin duda están marcados por el accidente de BP el que se describe más adelante. Sin embargo BP no fue la única empresa que ese año se enfrentó a retos importantes a la pérdida de su reputación. Los diez casos más destacados incluyen nombres bien conocidos de todo el mundo. En el siguiente cuadro, compendiado por la empresa OxfordMetrica del grupo asegurador AON, se clasifican las empresas de acuerdo a su capacidad para recuperar el valor del accionista después de la crisis particular, considerando el impacto específico del evento en la empresa despojado de todos los factores del mercado y los retornos de riesgo ajustado. El nivel de "Value Reaction" calculado por OM está indicado tanto en términos porcentuales como en dólares.

| Los 10 eventos de daños a la reputación más importantes en 2010 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Fecha | Empresa | Evento | Value Reaction™ al 30/12 | |
| 24 de junio | Apple | Antena del iPhone4 | - 2.4 % | - US$ 5,965 millones |
| 15 de enero | Johnson & Johnson | Recall de producto | - 7.7 % | - US$ 13,816 millones |
| 4 de noviembre | Rolls-Royce | Falla de turbina | - 9.0 % | - US$ 1,764 millones |
| 16 de abril | Goldman Sachs | Acusación de fraude por la SEC | - 12.6 % | - US$ 12,637 millones |
| 6 de agosto | Hewlett-Packard | Renuncia del CEO | - 18.5 % | - US$ 20,009 millones |
| 21 de enero | Toyota | Recall por seguridad (acelerador) | - 20.2 % | - US$ 31,355 millones |
| 20 de abril | BP | Explosión de plataforma y derrame | - 29.0 % | - US$ 53,500 millones |
| 26 de marzo | Acino | Reacall de producto | - 49.3 % | - US$ 248 millones |
| 23 de enero | Foxcom | Ola de suicidios de empleados | - 49.5 % | - US$ 4,097 millones |
| 26 de abril | Allied Irish | Crisis bancaria | - 80.0 % | - US$ 1,417 millones |
| Fuente: OxfordMetrica, 2011 | | | | |

Apple, Johnson & Johnson y Rolls-Royce emergen como los tres primeros en el ranking, más capaces de soportar las consecuencias sobre su reputación. En cada caso, la empresa cuenta con una cartera de productos fuertes y el rendimiento futuro atractivo para los inversores. Hoy a ningún analista se le escapa que las empresas mejor preparadas para enfrentar eventos adversos tienden a ser mejores en su gestión.

## El CEO: máximo responsable de la recuperación reputacional

Los *stakeholders* desconfían cada vez más de los líderes corporativos. Sobre todo, tras la crisis global de 2008 muchos clientes de las grandes instituciones financieras se sintieron traicionados y no perdonaron que los máximos ejecutivos de las instituciones en las cuales habían depositado sus ahorros y su confianza siguieran cobrando suculentos premios anuales mientras ellos debían resignarse a contabilizar cuantiosas pérdidas. De modo que, tras un escándalo, exigirán a la empresa medidas concretas, tanto operativas, financieras como de carácter ético para volver a depositar su confianza en ella. Mientras los europeos prefieren como primer paso una explicación rápida sobre lo qué ha sucedido, los norteamericanos anteponen en general la exigencia de que la empresa establezca rápidamente sistemas de detección de riesgos potenciales. Lo que va perdiendo fuerza en ambos continentes son las disculpas de los presidentes y altos directivos por los errores cometidos. Y es que, según explica el estudio, aunque se aprecie la declaración de intenciones y el reconocimiento de la falta, lo que realmente esperan los grupos de interés son acciones concretas al respecto.

Una vez que la crisis ha sido superada, comienza la tarea titánica de la reconstrucción del buen nombre de la empresa. Según los ejecutivos consultados por Wirthlin, el 68 por ciento de esa tarea corresponde al CEO cuya propia reputación personal está estrechamente vinculada a la de su empresa. El 32 por ciento restante es atribuido a la junta directiva. Cuando las empresas sufren daños a su reputación, las influyentes del mundo de los negocios esperan que sean los propios ejecutivos que asuman la plena responsabilidad de su reparación. Como sea, toda reconstrucción de la reputación debe irremediablemente comenzar con el restablecimiento de la confianza, algo más fácil de decir que de lograr.




Tras los resonantes casos de fraude en los Estados Unidos, de megaempresas de la talla de Enron, Worldcom, Global Crossing, Adephia, Xerox, Arthur Andersen y otras, Burson-Masteller consultó a las ONG sobre quién, a su juicio, era responsable por el restablecimiento de la confianza en el mundo empresario de aquel país y no sorprende que las ONG adjudiquen el doble de responsabilidad a los entes reguladores respecto de lo que hacen los CEO's. En otras palabras, las regulaciones más estrictas constituyen una alternativa natural cuando los líderes empresarios fallan a la hora de desempeñar su rol como dirigentes y líderes que deben infundir confianza.

Es más, cuando la confianza en las empresas se ve deteriorada, los activistas de la sociedad civil consideran que las dos características más importantes que debe demostrar todo CEO son una conducta ética intachable y credibilidad. La honestidad con los *stakeholders* es según los dirigentes de las organizaciones no gubernamentales, el motor principal que impulsa la reputación corporativa.

También las conclusiones del estudio 2003 de *Building CEO Capital*, ya comentado en este libro, enfatizan el indispensable rol de liderazgo que el CEO debe desempeñar como sostenedor del estándar moral tanto internamente como externamente de la compañía.

La investigación ha demostrado que hay cuatro factores que influyen decisivamente sobre la difícil tarea de recuperar la credibilidad y la confianza y que corresponden a la percepción que los públicos tienen de las empresas en cuanto a:

1. Su atención y empatía
2. Su competencia y conocimiento
3. Su honestidad y transparencia y
4. Su dedicación y compromiso

La empatía es la capacidad de ponerse en lugar del otro para entender cuál es su percepción del problema y comprender como recibe los mensajes que se le transmiten. Es una de las principales virtudes de todo líder y es un factor clave para establecer una afinidad entre las partes. Un CEO aceptado, que escucha a su público, entiende por donde pasan sus preocupaciones y es capaz no solo de satisfacer sus curiosidades sino también de reducir sus ansiedades y escepticismo, transmitiendo mensajes unívocos que contribuyan a reducir la ambigüedad en situaciones críticas, logrará más fácilmente regenerar la confianza.

Las percepciones que tienen los públicos de la *expertise* y el conocimiento que tiene la empresa y sus dirigentes para resolver los problemas se ven influenciadas en gran parte por un registro contextual de la organización y por los factores de mérito y de la calidad que tenga su *management*. Es decir de su reputación como profesionales, basada en su educación, experiencia, conocimiento y habilidades para resolver problemas complejos.

Las percepciones de honestidad y transparencia específicamente están íntimamente relacionadas con la ética efectivamente practicada (no la declamada) y que por lo tanto derivan del historial de conductas, acciones,

palabras e indicadores no verbales pasados que transmiten veracidad y franqueza. Por otro lado, en la comunicación oral juegan un rol particularmente importante los indicadores no verbales de honestidad y transparencia, como el contacto ocular y las barreras físicas inapropiadas entre el orador y la audiencia.

Por su parte las percepciones de dedicación y compromiso se ven influenciadas en gran parte por el trabajo duro y la diligencia para resolver el problema que tenga el CEO, fundamentalmente en situaciones graves. Según diversas investigaciones, si el CEO no comunica mensajes contundentes que demuestren que está haciendo lo imposible para resolver la caída de la confianza, su credibilidad personal podría disminuir hasta un veinte por ciento.

## La importancia de saber decir "lo siento" en el momento oportuno

Tal como ya se mencionó en el gráfico "Algunas claves de la comunicación de crisis" del capítulo anterior, a la hora de reconstruir la reputación perdida dos palabras pueden ser muy poderosas y llevar un gran significado. Esas palabras son "lo siento". Curiosamente los ejecutivos le asignan solo una mediana prioridad a las disculpas en público, mientras los medios de comunicación se preguntan por qué a los CEO's les resulta tan difícil simplemente decir "lo lamento mucho".

El público en general piensa que los CEO's, por ser los máximos responsables operativos de sus empresas, deben asumir la culpa cuando a ellas les va mal o sectores enteros entran en crisis. Y si bien, como se dijo, las disculpas de los N°1 van perdiendo fuerza como respuesta única a una crisis, pedirlas puede ser visto como un signo de fortaleza, no de debilidad. Si los CEO's adhirieran meticulosamente a los valores que ellos mismos exigen de sus colaboradores, verían con facilidad que pedir disculpas es a menudo lo correcto que debe hacerse.

Cuando son sinceras, las disculpas generan confianza entre los actores internos y externos, y demuestran la disposición del CEO y su empresa para comunicarse abierta- y honestamente lo que es un ingrediente esencial para restablecer la reputación. Sin embargo, si son expresadas sin contemplar los siguientes tres aspectos pueden sonar huecas y empañar la reputación de quien las expresa y de la empresa. Simplemente decir: "Pido disculpas" o "lo siento" no es suficiente hoy en día.

**1. El tono y la intención.**
¿Cuántas veces hemos escuchado una disculpa que nos pareció forzada, casi como si alguien estuviera diciéndole al CEO: "Ahora, debes decir que lo sientes", no porque él quiera hacerlo, sino porque debe hacerlo. Esas son a menudo las disculpas formuladas en términos jurídicos con un preciso lenguaje corporativo y de credibilidad insignificante.

Un ejemplo más o menos reciente lo constituye la disculpa Burger King a sus fans y seguidores después de que un *hacker* se introdujera en su cuenta de Twitter. La declaración de B.K. se lee como si se tratara de un escrito legal: "*En el día de hoy, nuestra cuenta oficial de Twitter se ha visto comprometida por usuarios no autorizados. Al enterarnos de este incidente, nuestros equipos de redes sociales de inmediato comenzaron a trabajar con los administradores de seguridad de Twitter. Pedimos disculpas a nuestros leales fans y seguidores, quienes pudieron haber recibido mensajes de Twitter no autorizados en nuestra cuenta. Nos complace anunciar que la cuenta está ahora activa nuevamente*".

Peor fue la disculpa del presidente ejecutivo de BP, Tony Hayward en 2010. En referencia al derrame de petróleo del Golfo y ante la cámara de un reportero dijo: "*Lo sentimos por la alteración masiva que (el derrame) ha causado a sus vidas. No hay nadie que quiera que este asunto concluya más que yo. Quiero recuperar mi vida*". Tres semanas después –cuando aún el petróleo brotaba a raudales del fondo del océano- fue fotografiado corriendo una regata a bordo de su velero "Bob" alrededor de la isla de Wight, al sur de Southhampton en el Reino Unido. Como sostuvo entonces irónicamente Rahm Emmanuel, el jefe de gabinete del presidente Obama: "*Parece que Tony Hayward finalmente recuperó su vida*" mientras los deudos de las once trabajadores petroleros de la plataforma seguían llorando a sus queridos y cientos de empresarios turísticos de la costa del Golfo de México veían como los turistas brillaban por su ausencia al igual que los cardúmenes lo hacían para los pescadores que tuvieron que buscarse otras zonas ictícolas.

La disculpa expresada por el CEO de BP había resultado como una cachetada en plena cara de todas las víctimas del derrame petrolero más grande sucedido en la costa de los Estados Unidos porque no llevaba sinceridad ni remordimiento alguno. El tono y la intención de la disculpa de Hayward no hizo más que empeorar la situación y, muy probablemente, fue lo que selló su destino como presidente de la petrolera.

**2. El medio de la comunicación**
Realmente no importa donde uno se encuentre cuando pida la disculpas, pero el canal que uno utilice si puede hacer la diferencia. Si se trata de una crisis desatada por un video en YouTube, resulta casi obvio no pedir perdón a los usuarios en Twitter, sobre todo si el incidente (aún) no llegó a esa red social.

Un gran ejemplo es la crisis sufrida por Domino's Pizza el 13 de abril de 2009, cuando dos empleados de un local franquiciado en Carolina del Norte escenificaron actos repugnantes que filmaron y subieron a YouTube. En las primeras 24 horas el video fue descargado de YouTube a razón de 24 veces por minuto. En pocos días miles de asqueadas personas habían visto el lamentable espectáculo. La prensa cubrió inmediatamente el incidente lo que potenció las visitas a la red, las que superaron pronto el millón de personas. Tres días después (debió haber reaccionado más rápidamente) el CEO de la cadena, Patrick Doyle, se disculpó públicamente con los clientes que pudieran haber sido impactados por el video o haber escuchado sobre él. Lo hizo a través del mismo canal de YouTube, y para cerciorarse que su video fuera visto por quienes buscaban el original de los empleados desleales, lo subió con el mismo título que éstos habían subido el suyo: *"La gente Repugnante de Domino's"*.

**3. Las acciones más allá de las palabras**
Aunque el tono de la disculpa sea perfecto y se la transmita a través del canal apropiado, no tendrá efecto si no existen acciones que respalden lo dicho. De lo contrario, la disculpa rápidamente pierde significado. Hacer algo para mostrar a la gente que realmente lo sentimos puede incluir una "línea telefónica roja" con un 0800 de ayuda de crisis y asesoramiento hasta la provisión de recursos y apoyo financiero.

Durante la postrimería de la crisis y ya bajo la conducción de su nuevo presidente, BP trabajó duro para demostrar a la gente del Golfo que la compañía estaba comprometida en la reconstrucción del área mediante la recuperación de la actividad comercial (turismo, pesca). Pero tuvieron que realizar acciones fuertes y comunicaciones creíbles para demostrar que la empresa realmente lo sentía, considerando –como se vio- que sus excusas iniciales carecían de toda sustancia real.

¿Las redes sociales ayudan o perjudican una disculpa?

Los medios sociales crean conciencia y afectan la forma en que el incidente será recordado después de la disculpa. A principios de 2013 la filial de la empresa Ford en la India debió salir a pedir disculpas públicamente

en aquel país debido a una campaña de carteles publicitarios que mostraban al ex primer ministro italiano Silvio Berlusconi manejando una camioneta y llevando en la parte de atrás a tres jóvenes con poca ropa, amordazadas y atadas de manos y pies. El lema del anuncio fue “Deja tus preocupaciones atrás”. La campaña creada para promocionar el modelo Ford Figo apareció reproducida a los pocos días en varias páginas de Internet, entre otras en el popular sitio de comunicación y tecnología Mashable.com

A raíz de ellos Ford publicó una disculpa en el sitio CNBC.com de la cadena televisiva norteamericana NBC, sosteniendo “*Lamentamos profundamente este incidente y coincidimos con nuestros socios de la agencia en que nunca debería haber pasado. Los afiches son contrarios a las normas de profesionalismo y decencia de Ford y de nuestra agencia. Juntos con nuestros socios, estamos repasando el proceso de aprobación para ayudar a asegurar que nada como esto vuelva a ocurrir*”. Es un caso clásico de como un incidente *off line* encuentra rápidamente difusión a través de Internet.

Por naturaleza, la gente comenta los detalles con sus pares en sus redes favoritas. Esto ya ocurría antes de que aparecieran las redes sociales, solo que las noticias no viajaban tan lejos ni tan rápido. Hoy en día, los actores de las redes sociales y los bloggers difunden en tiempo real noticias y comentarios, frecuentemente con ayuda de medios interactivos (videos, podcasts, fotografías). Eso decide el cómo recordamos una situación negativa, o si por el contrario la agenda del los *hashtags* pasa a la siguiente gran crisis.

En síntesis: independientemente de las características de la crisis, siempre es conveniente reflexionar sobre cómo será expresada la disculpa. Al revisar su tono e intención y el método de transmisión, y decidir cómo se va a actuar de acuerdo a las promesas que se expresen como parte de la disculpa, el CEO tiene una gran oportunidad al usar los medios sociales en su favor. La comunicación viaja rápidamente y la comunidad de internautas, en especial los fans de la marca, puede hacer una contribución importante al ir al rescate de “su” marca cuando los titulares digan: "La empresa XYZ retira su aviso publicitario tras disculparse" o "la empresa ABC dice que lo siente y anuncia el retiro del producto del mercado".

**Volviendo al inicio: la transparencia y honestidad en la comunicación**

En esta era de la conexión total, no se comprende cómo algunas compañías creen que aún pueden manejar su manera de salir de una crisis sin decir la simple verdad. Dos meses después de la explosión de la plataforma *Deepwater Horizon*, la prensa de todo el mundo aún se estaba preguntado cuanta cantidad de petróleo se había derramado hasta entonces realmente.

Según un estudio realizado por un panel de científicos del gobierno norteamericano a principios de junio de 2010, es decir dos meses del accidente, la pérdida del pozo submarino era de 7,9 millones de litros diarios, el doble de lo que había declarado la empresa. "Duplicar la cantidad de petróleo no tiene un efecto lineal, declaró por entonces Paul Montagna, biólogo marino de la universidad de Texas, sino que puede tener el cuádruple de consecuencias sobre los ecosistemas". A mediados de ese mes ya se habían vertido 317 millones de litros de crudo. "Esta es una pesadilla que empeora semana a semana", sostuvo entonces Michael Brune, director ejecutivo del grupo ambientalista Sierra Club. "Descubrimos más y más información sobre la magnitud del daño. Está claro que no podemos confiar en las estimaciones de BP sobre cuanto petróleo se está derramando". Para la misma fecha, en un extenso artículo en el New York Times, el redactor Jeremy Peters acusó abiertamente a BP de impedir el acceso al lugar del siniestro a periodistas y fotógrafos. En su artículo cita al congresista demócrata Edward Markey, miembro del Subcomité norteamericano de Energía y Medioambiente, quien sostuvo que "*BP es una compañía que no estaba acostumbrada a la transparencia y al escrutinio público de sus actividades*".

El acceso de los medios en situaciones de catástrofe es siempre un tema problemático y es difícil saber si la empresa realmente retaceó o tergiversó la información al público, si fue controlada por un ente regulador -en este caso por la Guardia Costera responsable del operativo de seguridad- o si por el contrario informó adecuadamente. En circunstancias como las del accidente petrolero, haga lo que haga, la empresa siempre será criticada y no hay forma de revertir esa situación porque por un lado la opinión pública y los medios de prensa siempre buscarán un responsable y nadie duda que quien opera la plataforma lo es, y por el otro la administración de gobierno suele pagar un precio político considerable en estos casos porque en el mismo proceso de buscar responsables, junto a la empresa siempre caerán también los responsables políticos y los funcionarios de los entes reguladores que se supone deben controlar que situaciones como esa no ocurran.

**La publicidad no sirve para reparar una reputación dañada**

Para la opinión pública la integridad es algo más que acatar al pie de la letra la ley. Implica seguir también el espíritu de la ley. Cuando las empresas han obrado deliberadamente mal, ya sea por negligencia o porque han operado fuera de la ley, es menos importante el castigo que les impone la justicia (cuyo brazo en muchos países pareciera ser bastante corto), que el castigo social que impone el tribunal de la opinión pública sobre todo a través de los medios de comunicación y las redes sociales, porque este castigo afecta directamente su reputación, lo que tiene una consecuencia directa sobre el futuro de sus negocios.

A la hora de reconstruir el prestigio dañado, y a pesar de que el rendimiento financiero de las empresas es un factor clave tenido en cuenta por los inversores y analistas financieros, nada puede lograr ni el volumen de sus negocios ni sus ganancias. Del mismo modo tampoco la publicidad puede lograrlo.

Efectivamente, algunas empresas creen que pueden ganarse el favor de los públicos utilizando las herramientas del marketing para vender "Integridad" como quien vende una gaseosa. No es así. La costosa campaña publicitaria de BP "Más allá del petróleo" no hizo nada para desviar las burlas después del derrame de petróleo en el Golfo de México.

Una investigación realizada por Harris Interactive en 2004, demostró que las campañas publicitarias para reparar una mala reputación o una reputación dañada son totalmente ineficaces[1]. Al analizar los indicadores de reputación de grandes compañías globalizadas, no encontraron prácticamente ninguna correlación entre la recordación de su publicidad institucional y una reputación corporativa fuerte. De hecho, incluso hubo una correlación negativa en países como el Reino Unido y Alemania. Donde sí determinaron una correlación fuerte es entre el grado de sinceridad percibida y la reputación. A mejor reputación del anunciante, tanto más sinceras son percibidos sus anuncios. En otras palabras: una buena reputación tiene una influencia directa en la credibilidad de los mensajes publicitarios pero no al revés.

En el caso de aquellas empresas que habían tratado de utilizar la publicidad para reparar, o al menos limitar el daño a su reputación, el estudio demostró que las acciones publicitarias emprendidas no habían tenido el

[1] Asop, Ronald: Corporate Reputation Survey: Sincerity Trails Memorability in Ads, The wall Street Journal, noviembre 15 de 2004.

más mínimo efecto positivo. El estudio menciona los casos de Boeing y Halliburton, dos empresas que habían publicado ese año *advertorials* con sus puntos de vista sobre asuntos controversiales y sobre los cuales estaban siendo investigadas.

Especialmente Halliburton, un grupo empresario dedicado a las grandes obras y servicios de infraestructura, fue duramente atacado por los medios de prensa durante la administración de gobierno de George W. Bush (2001-2009), debido a sus negocios con el gobierno para obras y servicios en Irak. Especialmente por la relación que la empresa tenía con la casa blanca a través de quien fuera su CEO entre 1995 y 2000, Dick Cheney. Cheney, secretario de defensa durante la presidencia de George Bush (p) y luego vicepresidente durante la administración Bush (h), fue un gran defensor de las dos intervenciones armadas de los Estados Unidos en Irak.

Consciente de esos sentimientos, Halliburton lanzó el 5 de febrero de 2004 una campaña de publicidad institucional por valor de 1,5 millones de dólares para intentar reparar su muy mala reputación. "*Algunos han sugerido que el trabajo de Halliburton en Irak fue obtenido 'en bandeja de plata'. Es muy sencillo: es completamente falso"* titulaba uno de las piezas publicitarias. En uno de los spots televisivos el propio presidente de la empresa, David Lesar, sostenía que "*Servimos a las tropas* (en Irak) *por lo que sabemos hacer, no por a quién conocemos. Usted ha escuchado mucho sobre Halliburton últimamente. Toda crítica es bienvenida. La aceptamos. Ser criticado no es fallar. Nuestros empleados hacen un gran trabajo. Alimentamos a los soldados. Reconstruimos Irak. ¿Irán las cosas a empeorar? Seguro que lo harán. Es zona de guerra. Pero cuando lo hagan, nosotros lo arreglaremos. Siempre lo hemos hecho. Por 60 años para ambos partidos políticos. Servimos a nuestras tropas por lo que sabemos hacer, no por a quien conocemos*". Pack final: "*Halliburton. Orgullosa de servir a nuestras tropas*."

También Tyco International, empresa que estaba en el ojo de la tormenta por un escándalo de fraude, publicó ese año una campaña de imagen que describía el impacto positivo de sus negocios en la vida de las personas.

Tanto Boeing como Halliburton y Tyco no solo se situaron en el final del listado de las 60 grandes compañías norteamericanas que fueron objeto de la investigación de Harris Interactive sobre recordación de su publicidad, sino que recibieron la peor calificación en cuanto a sinceridad percibida. Al comentar el comercial de Halliburton, uno de los 6.000 entrevistados hizo un comentario que Harris citó en su informe: *"Halliburton está tra-*

*tando de hacer vibrar los corazones de los norteamericanos, mientras que para hacer sus negocios, promueve que maten a nuestros soldados."* En sus anuncios gráficos sobre la controversia legal, la empresa negaba estar cobrando sobreprecios al gobierno y afirmaba que en el caso de la disputa se trataba simplemente de un "*desacuerdo de facturación*".

Que la publicidad también puede tener un efecto de boomerang durante una crisis lo demostró el caso BP. El 6 de junio de 2010, a un mes y medio de la explosión de su plataforma petrolera, la prensa mundial recogió un cable de agencia que daba cuenta de declaraciones del presidente Barack Obama que se hallaba de visita en Louisiana, uno de los Estados afectados por el desastre. Desde allí, en un discurso radiofónico, reprendió a la petrolera por los grandes gastos invertidos en publicidad televisiva para mejorar su imagen y por su plan para pagar 10.500 millones de dólares en dividendos trimestrales a sus accionistas, *"No tengo problemas con BP en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones legales, pero quiero ser muy claro con ellos: tienen obligaciones morales y legales en el Golfo por los daños que han causado. Lo que no quiero oír es que estén gastando tanto dinero en sus accionistas y en publicidad mientras que aquí la región del Golfo enfrenta un caos económico y ambiental de proporciones épicas. Ellos dicen que quieren hacer lo correcto pero eso es solo parte del discurso de su campaña publicitaria"*[1].

## Aprendiendo de los estrategas de la política

Las investigaciones han demostrado que las empresas que se abren más como consecuencia de una crisis y cuentan su historia con mayor riqueza y profundidad son más valoradas. Su cotización en la bolsa aumenta en un 10 por ciento en promedio durante el año post crisis. No se trata de una ganancia de valor. En general es apenas el recupero de una fracción de la pérdida sufrida por la crisis

Ese es el dividendo que puede crear la inversión en una buena estrategia de comunicación. Si el mercado percibe que la empresa tiene una buena estrategia y un sólido liderazgo también infiere que generará mayores ingresos futuros.

Pero vivimos en un mundo donde las amenazas a la reputación acechan a la vuelta de la esquina y en un clima así, una empresa con su reputación dañada es más incomprendida y goza de menos confianza. Como resultado su liderazgo es más vulnerable al impacto de una nueva crisis. Para

[1] ABC World News, junio 4 de 2010.

generar sentimientos de adhesión, más que esperar afanosamente que se produzcan, es necesario invertir más –y no menos- tiempo y dinero en una acabada estrategia de relacionamiento y comunicación pensada fundamentalmente en la credibilidad que hemos perdido.

Y es ahí que podemos aprender de aquellas estrategias electorales exitosas porque en campaña los políticos se enfrentan sistemáticamente al mismo –sino mayor- dilema de presión, deben competir día a día por la aprobación del público, los ciudadanos que votan.

Los estrategas electorales siempre han tenido que lidiar con una excepcional combinación de factores externos. No hay ningún otro ámbito en el cual el individuo esté menos dispuesto a escuchar que en el de la política. Y como si esto fuera poco deben lidiar con los medios de comunicación que son habitualmente muy críticos.

Durante los procesos eleccionarios la política está más centrada en vencer a la oposición que en ganar reputación por lo que la propia siempre está en relación con la reputación de los oponentes. Eso crea un ambiente inigualable de ferocidad en el cual constantemente se suben las apuestas. Por eso son puestos a prueba del juicio crítico de una forma raramente experimentada en otros ámbitos. En política se trata de ganar o perder, y el ganador se lleva todo.

Para sobrevivir en este ambiente hostil, los estrategas electorales más exitosos han perfeccionado un proceso para desarrollar estrategias de extraordinaria claridad y disciplina.

- En primer lugar se concentran en el conocimiento del público. Profundizan tanto la introspección hasta que obtienen un conocimiento profundo del comportamiento de su público objetivo y sobre qué es lo que podría cambiar ese comportamiento. Eso crea un enfoque continuo sobre lo que realmente importa. Evita que las campañas se desvíen del curso establecido debido al constante embate de las críticas.

- En segundo lugar, establecen su posicionamiento estratégico. El terreno en el que pueden ganar. La tradicional gestión de temas críticos tiende a ubicar a la empresa en el suelo contrario (ellos vs. nosotros). Eso permite que los críticos definan los términos del debate. Por el contrario, la quintaescencia del posiciona-

miento estratégico tiene que ver con la definición del territorio propio. Es decir, en el cual nuestros atributos, marcas, la organización o las personas, pueden constituirse en fortalezas en lugar de debilidades.

- En tercer lugar está la creación de una narrativa convincente, el relato. Un discurso único que conduce como un *Leit Motiv* todas las comunicaciones. Es lo que llamamos una estrategia de comunicaciones integradas. Esto es importante porque, en esencia, una campaña es una batalla por el dominio entre dos posturas antagónicas. Cada día dominado por nuestro relato es un día ganado. Cada día dedicado a nuestros oponentes es un día perdido.

- Por último, las campañas políticas exitosas aseguran la continuidad disciplinaria del mensaje. Los estrategas que las conciben saben a la perfección cuales son las palabras que van a funcionar y cuáles deben evitarse. Y saben que no tiene sentido tener un claro posicionamiento y narrativa si después ese relato se articula en palabras que no resuenan, o peor aún, en palabras que predisponen a la gente en nuestra contra.

No hay duda de que los comunicadores corporativos pueden aprender mucho de las estrategias electorales, sobre todo para los tiempos post-crisis. Su comprensión puede ayudarlos a funcionar de manera diferente en su espacio, el empresarial, desarrollando con más eficacia su reputación. Y como en la política, lo que hacen y dicen los dirigentes empresarios también hace a una parte muy importante de lo que separa a los ganadores de los perdedores.

Hoy en día un nivel alto de experiencia en comunicación constituye una habilidad básica que debe poseer todo CEO. Ya no es suficiente con ser un gran empresario. Tiene que ser capaz de proyectar una narrativa clara y sencilla, con fuerza y consistencia.

En ninguna momento eso es más evidente que en una crisis. Una buena estrategia, una narrativa convincente y el uso de palabras que funcionan, aumenta las posibilidades del CEO de constituirse y ser percibido como el líder de una empresa en recuperación.

Las comunicaciones que fortalecen la reputación son mucho más valiosas de lo que se reconoce usualmente. Podemos hacer que las empresas aumenten su valor en cientos de millones más, simplemente logrando que sus públicos las conozcan más, que las entiendan mejor y que desarrollen cierto grado de empatía. Y en estos tiempos difíciles que corren, eso es un retorno de la inversión más que bueno.

## Cuánto cuesta y cuanto lleva recuperar el prestigio perdido

Hoy se sabe que el equivalente al 7 por ciento del valor de mercado de una empresa es el costo medio actual que a ella le cuesta el daño de un evento adverso a su reputación. Posiblemente no nos demos cuenta de ésa pérdida de valor ántes de que produzca. Los primeros que lo harán son los stakeholders gracias a los cuales ese valor fue creado. Un ejemplo es el de BlackBerry, fabricado por Research In Motion desde 2007 y que fue una vez el teléfono celular de elección para los profesionales de negocios gracias en parte a la reputación que se había creado como sistema con una seguridad inherente tan eficaz que incluso el Presidente de los Estados Unidos fue uno de sus usuarios. Sin embargo, al perder el tren tecnológico RIM tuvo que contemplar cómo se caía su reputación. En 2012 una encuesta realizada por la firma de investigación IDC mostró que los teléfonos inteligentes equipados con el software Android de Google representaban el 59 por ciento del mercado global en el primer trimestre de 2012, con un 23 por ciento para los iPhones de Apple, dejando a apenas el 6,4 por ciento para los BlackBerry, en comparación con el 13,6 por ciento de año anterior. Una reducción del *market share* del 50 por ciento en un solo año es una catástrofe para cualquier empresa.

Una buena gestión de crisis basada en un plan acabado y una organización que ha ensayado su ejecución, no sólo pueden ayudar a evitar que una crisis se convierta en un desastre de reputación (y del negocio), sino que eventualmente podrán dar vuelta la situación para convertir una muy mala pasada en una ganancia neta de respeto de parte de sus clientes e inversores y demás stakeholders.

Según una investigación realizada Burson-Marsteller de 2004 y denominada “*The Road to Reputation Recovery*” (El camino de recuperación de la reputación) en la cual encuestó a ejecutivos del *top management* de 150 compañías globales, estos respondieron que en promedio se tarda más de cinco años (5,27 años para ser exactos) en lograr ese recuperar el prestigio perdido siempre y cuando la empresa

1. Encare un programa de gestión de reputación.
2. Realice estudios de percepción rutinarios para su monitoreo.
3. Tome medidas concretas para diferenciarse en el mercado.

Si bien los ejecutivos son optimistas en cuanto a una recuperación (el 90 por ciento piensa que es factible), de acuerdo a los estudios anteriores las posibilidades disminuyen (97 por ciento opinaba así un año antes) con el tiempo mientras que el plazo de recuperación se extiende cada vez más.

Casi dos tercios de los 950 ejecutivos globales que participaron en la encuesta de reputación de Weber Shandwick y KRC Research en 2007, confirmó que es mucho más difícil la recuperación de un daño a la reputación corporativa que re-ganarla y mantenerla. Estos mismos ejecutivos también estimaron que se necesita algo menos, en promedio de entre tres y cuatro años, para que una empresa pueda recuperarse de un daño grave a su reputación.

## La resilencia de la reputación

En psicología, el término resiliencia se refiere a la capacidad de las personas para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas. Cuando un individuo o un grupo es capaz de sobreponerse, se dice que tiene una resiliencia adecuada, lo que significa que puede superar contratiempos o incluso resultar fortalecido por ellos. Cuando hablamos de reputación, la resiliencia es la capacidad a resistir una crisis, sobre todo de credibilidad.

Según el Reputation Institute, si los stakeholders perciben que una empresa tiene una reputación excelente (80 o más en una escala de 1 a 100) ésta es de alta elasticidad reputacional en el momento de enfrentar una crisis y por ende es muy probable que cuente con un importante apoyo de parte de sus públicos de interés.

La resistencia o resilencia reputacional es el beneficio resultante de tener una buena reputación a la cual recurrir cuando golpea una crisis. Esto significa que los stakeholddders tienden a sentir empatía por la empresa durante su crisis en lugar de considerarla culpable. Es como que le otorgaran a la empresa una nota de crédito de credibilidad con fecha de vencimiento. A medida que pasa el tiempo desde que se ha desatado la crisis, ese tiempo se consume si la empresa no reacciona y no da las explicaciones suficientes y verosímiles sobre el porqué sucedió lo que pasó y que hará para subsanar el problema y para que no vuelva a ocurrir en el futuro. Si

no lo hace, la gente comenzará a dudar y dejará de creerle, plegándose finalmente a aquellos que no tienen consideraciones. Aquellas organizaciones con una reputación sólida (con puntuaciones de entre 70 y 79 puntos) manifiestan cierta resilencia reputacional. Sus stakeholders son receptivos a las explicaciones que la empresa da y están dispuestos a darle crédito y apoyo activo pero solo hasta cierto punto.

Las compañías con una reputación media (entre 60 y 69 puntos) tienen una reputación volátil. La actitud de los stakeholders es de cierto grado de escepticismo con muchos actores que cuestionarán el método y las acciones con que el management enfrenta la crisis. Aparecen en escena algunos detractores activos.

La mayoría de las empresas que tienen una reputación por debajo de la media o tienen una reputación débil (menos de 59 puntos) operan en un entorno de baja resilencia y de alto riesgo. Sus stakeholders son por naturaleza escépticos y en la crisis incluso cínicos. Gran cantidad de detractores activos representan un claro peligro para la supervivencia de la organización.

Como lo aclara el propio Reputation Institute, estos escenarios no son absolutos y vale aquí en cierta medida la máxima de los fondos de inversión: *"las rentabilidades pasadas no garantizan rentabilidades futuras"*. Toyota es tal vez al respecto uno de los casos paradigmáticos de los últimos tiempos. La automotriz japonesa se convirtió en el mayor fabricante de autos del mundo por primera vez en 2009, recibiendo calificaciones de reputación excelente o fuerte en docenas de países en los que se reconoció el "*Toyota Way*", la forma de gestión de negocios de la compañía. De hecho, Toyota fue votada como la "Empresa más reputada del mundo" en 2008, por haber recibido en su país de origen la puntuación más alta de reputación corporativa entre las mayores 600 empresas del mundo.

Sin embargo, a principios de 2010, cuando 8,5 millones de vehículos de Toyota tuvieron que ser retirados del mercado mundial por supuestas razones de seguridad debido a que se alegó tenían problemas con los frenos, y a pesar de que su CEO, Akio Toyoda presentó sus disculpas oficiales en el congreso norteamericano y que la compañía pagó una multa de 50 millones de dólares, su reputación de calidad indiscutida en aquel país, el mayor mercado automotriz del mundo, fue impugnada por primera vez en décadas.

Debido a la desconfianza que originó esa denuncia entre el público norteamericano y por la aparente respuesta insatisfactoria que la compañía ha-

bía dado a los senadores norteamericanos y en los medios sociales, Toyota perdió gran parte del capital reputacional que había ganado allí en los últimos años. Medios tradicionales y bloggers insistieron en el hecho especulativo de que los ejecutivos de la automotriz "simplemente mintieron y no dijeron la verdad sobre el problema de los frenos". Con esa cobertura mediática tan negativa el nivel de la satisfacción de sus clientes y la puntuación de reputación se derrumbaron en los meses siguientes. De acuerdo al Reputation Institute, su reputación cayó por debajo del promedio, muy por detrás de Ford (fuerte) e incluso cayendo detrás de General Motors (promedio).

Sin embargo algunos analistas escépticos vieron detrás de esta crisis una mano negra que, operación de prensa mediante, vio la forma de dañar la marca japonesa que desde hace décadas tiene en vilo a lo que fue tradicionalmente el mascarón de proa de la industria pesada norteamericana: la industria automotriz. No debe olvidarse que menos de un año antes, en junio de 2009, GM, la mayor compañía de este mercado en los Estados Unidos, se había tenido que acoger a la protección del capítulo 11 de la ley de quiebras, es decir a la convocatoria de acreedores.

Un primer indicio de la probable manipulación que llevó a Toyota a la crisis surgió solo meses después, en el verano boreal del mismo año, cuando la misma National Highway Traffic Safety Administration declaró que, salvo uno, todos los accidentes de tráfico supuestamente originados en el  sistema de aceleración de los vehículos de Toyota, habían sido causados por factores humanos. Según informó en aquel momento The Wall Street Journal, los investigadores analizaron más de 3.000 casos de aceleración involuntaria repentina, ocurridos en los vehículos de la marca japonesa. Todas se habían producido por fallas de manejo de los conductores. Por otra parte, el análisis minucioso de los datos de los 75 accidentes con víctimas fatales, puso en evidencia que los conductores habían pisado el pedal del acelerador en lugar del freno. El único incidente relacionado a los pedales, en el que encontró la muerte un oficial de la patrulla de carreteras y su familia, se dio en un vehículo de la línea Lexus de Toyota y allí la tragedia se produjo a causa de la alfombra que había trabado el pedal del freno y no por el sistema de aceleración.

Apenas seis meses después de las disculpas del CEO de Toyota, a mediado de agosto de 2010, la marca japonesa informó ganancias en el primer trimestre del año por 2.200 millones de dólares, prácticamente lo que le había costado el mega-*recall*. En el mismo período del año anterior había acusado una pérdida de 850 millones. Pero ese rojo se había producido

entonces no por problemas tecnológicos en sus vehículos sino por el fuerte bajón de ventas a causa de la crisis financiera global.

Finalmente Toyota vendió cerca de 8 millones de autos en 2010, casi tantos como las unidades que debió llamar a revisión. En 2012 su reputación se recuperó a un nivel de puntuación de 73.53 según el estudio de Harris Interactive de ese año, lo que significa un aumento de 5,28 puntos respecto de 2011. Con el puesto 31 en 2012 se encuentra nuevamente entre el grupo de empresas de muy buena reputación, aunque aún lejos de la posición de excelencia que supo tener. Sus competidores, salvo Ford –con 74.61 puntos- que la destronó en el rubro Industria Automotriz, se encuentran mucho más abajo en el ranking entre la mayoría de las empresas de reputación mediocre (Chrysler con 60.30 y GM con 60.12 puntos).

## El muy difícil retorno de un escándalo que afecta a la ética

Dependiendo de la naturaleza de la crisis y del tipo de empresa, las secuelas pueden llevar meses o incluso años después de que la fase más crítica de la crisis ha pasado. Por ejemplo, un accidente ambiental puede requerir pruebas regulares de instalaciones contaminadas o controles de salud de las personas expuestas a productos químicos tóxicos durante un período largo de tiempo tras el accidente que originó la causa o juicios por demandas se pueden prolongar durante años sin ser resueltos. Pero si hay crisis que suelen ser de mano única y que dejan un daño irreparable a la reputación, esos son aquellas vinculadas a casos de negligencia grave, de crueldad inhumana, de arrogancia extrema y sobre todo a los vinculados con fraudes en perjuicio de los accionistas, clientes o la comunidad, y de sobornos y tráfico de influencias con funcionarios públicos. Especialmente en estos dos últimos casos, la gravedad del problema reside en que la falta de ética viene acompañada no solo de la inobservancia del octavo mandamiento (no mentirás), sino del interés público y por ende de los medios de prensa en cubrir la información. Cuando eso sucede lo primero que la empresa y su management pierde es la credibilidad y –como se vio en el capítulo VI–cuando no hay credibilidad tampoco puede haber confianza en que lo que la empresa haga o diga sea lo correcto.

En 1994 Jarol Manheim, profesor emérito de Medios, Asuntos Públicos y Ciencias Políticas de la Universidad George Washington, publicó su tercer libro: *Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy. The Evolution of Influence* [1] (La diplomacia pública y la política exterior de

[1] Manheim, Jarol B.: Strategic Public Diplomacy and American Foreign Policy: The Evolution of Influence. New York: Oxford University Press, 1994.

los Estados Unidos. La evolución [del poder] de la influencia), una obra que desde entonces se ha constituido en un clásico para quienes estudian ciencias políticas.

El texto de Manheim bien podría ser también un manual de comunicación corporativa ya que la diplomacia de Estado, en su sentido amplio como sostiene Hans Tuch, es *"el proceso de comunicación con los públicos foráneos en un intento por lograr la comprensión de éstos, de las ideas de la Nación y sus ideales, sus instituciones y su cultura, así como los objetivos nacionales y las políticas actuales del gobierno con el objetivo de promover los intereses de la Nación*"[1]. En el sentido de la definición, la misión de la diplomacia es muy similar a la tarea del Chief Reputation Officer, quién también busca establecer canales fluidos de comunicación con los públicos externos de la empresa para persuadirlos de la legitimidad de sus operaciones, transparentando su accionar, sus objetivos y sus políticas con el fin último de fomentar la reputación corporativa.

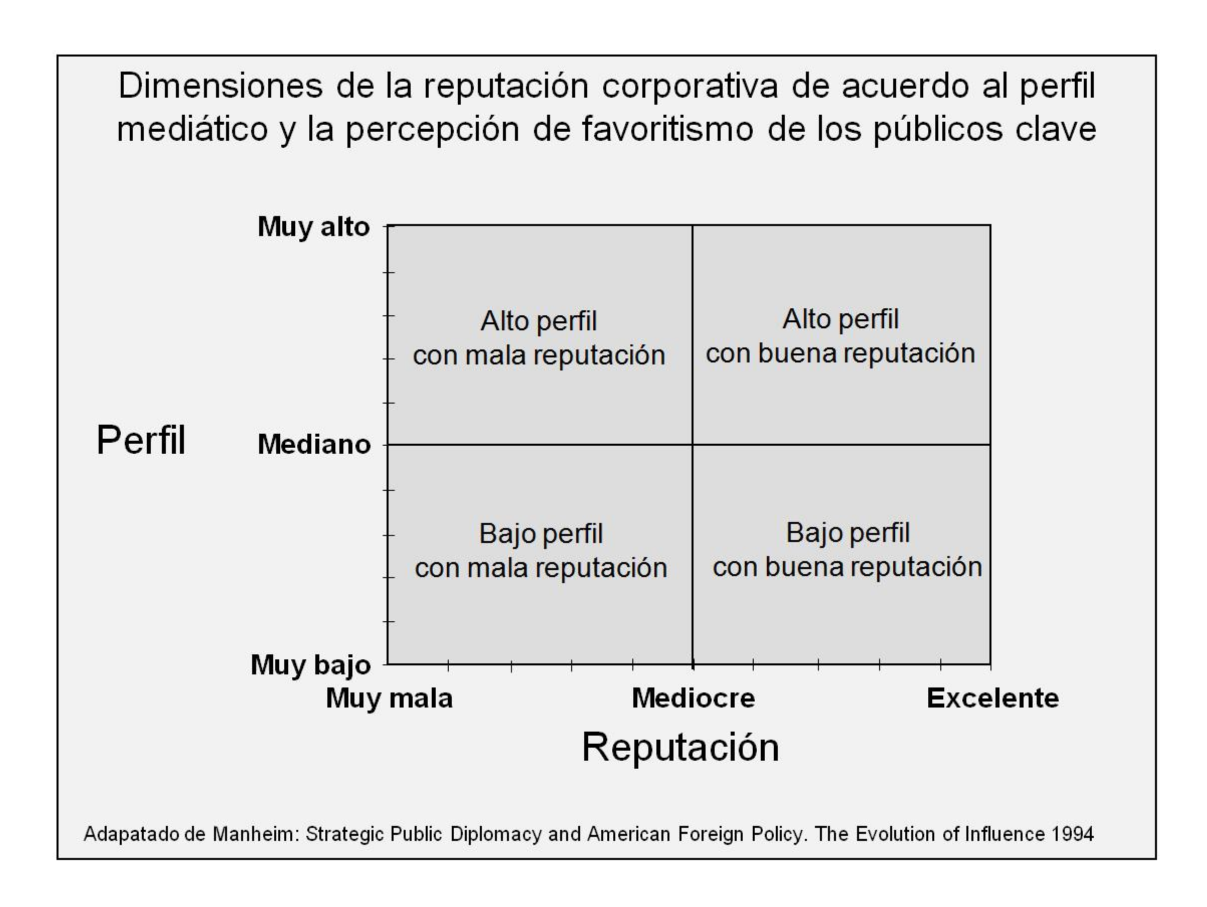
Manheim desarrolla en este libro un modelo de la imagen nacional de los países posicionándola en un plano bidimensional en el cual sitúa la visibilidad o importancia de la influencia del país según la percepción de sus audiencias clave, a lo largo del eje vertical de la matriz, y el carácter positivo o negativo de su imagen, a lo largo del eje horizontal.

Podemos con facilidad adaptar este modelo para explicar la dificultad a la que se ve enfrentada una empresa cuya reputación se ha visto dañada por una crisis de integridad, según sea su nivel de exposición pública o perfil mediático (visibilidad) y de su reputación (imagen).

La visibilidad o el perfil mediático puede ser establecido por el nivel de cobertura periodística del cual la empresa es objeto. La visibilidad aumenta conforme aumenta la cantidad de artículos, su tamaño o duración (en radio y TV), y según la audiencia del medio. Teniendo en cuenta que los tópicos cubiertos por los medios son más proclives que otros a ser transferidos a la agenda pública, el rol de los líderes de opinión es crítico ya que son quienes influyen en la agenda mediática.

---

[1] Tuch, Hans: Communicating With the World. Institute for the Study of Diplomacy, Universidad Georgetown, Washington D.C, 1990.




El nivel de favoritismo, es decir la opinión más positiva o más negativa que se tiene de la organización puede determinarse por el tenor de los artículos o notas de la cobertura periodísticas. En términos generales afectan a una o varias de las dimensiones de imagen (Ética y Responsabilidad; Desempeño Financiero; Calidad de productos y Servicios; Estrategia, Visión y Liderazgo; Cultura Organizacional; y Relación Emocional con los Públicos).

De esta forma los ejes de la matriz pueden definirse por la cantidad de notas periodísticas (eje vertical) y por el grado del tenor o favoritismo en una escala de 1 a 10 de esas mismas notas periodísticas (eje horizontal). Una empresa con una reputación de excelencia estará posicionada en el cuadrante superior derecho de la matriz mientras que otra que está sumida en un escándalo de proporciones lo estará en el cuadrante superior izquierdo.

Enron Corporation pasó, en cuestión de quince años, de ser una pequeña empresa de gas en Texas, a ser el sétimo grupo empresarial de mayor valor en Estados Unidos, según la Revista *Fortune* a mediados de 2001. Ese año la prestigiosa publicación galardonó a la firma como la más creativa en el período 1996 – 2001, augurándole un crecimiento continuo para toda la década. Un año antes Enron había ganado el premio del Financial Times a la "Compañía de Energía del Año" y a la "mejor y más exitosa

decisión de inversión". La preeminencia de Enron se originó no solamente por su papel en el mercado energético mundial sino también porque la administración de Bush consultaba a su presidente ejecutivo, Kenneth Lay, como asesor en temas de energía. La presencia de éste en los círculos más conspicuos de Washington y sobre todo su influencia en la política energética de su país influyó para que captara millones de inversores particulares y fondos de pensiones, sobre todo a lo largo y ancho de los Estados Unidos. En 2001 el valor de mercado de la empresa había trepado a los 84,85 dólares por acción, algo impensable unos años antes. Enron se encontraba, sin dudarlo, posicionada en el cuadrante superior derecho de la matriz.

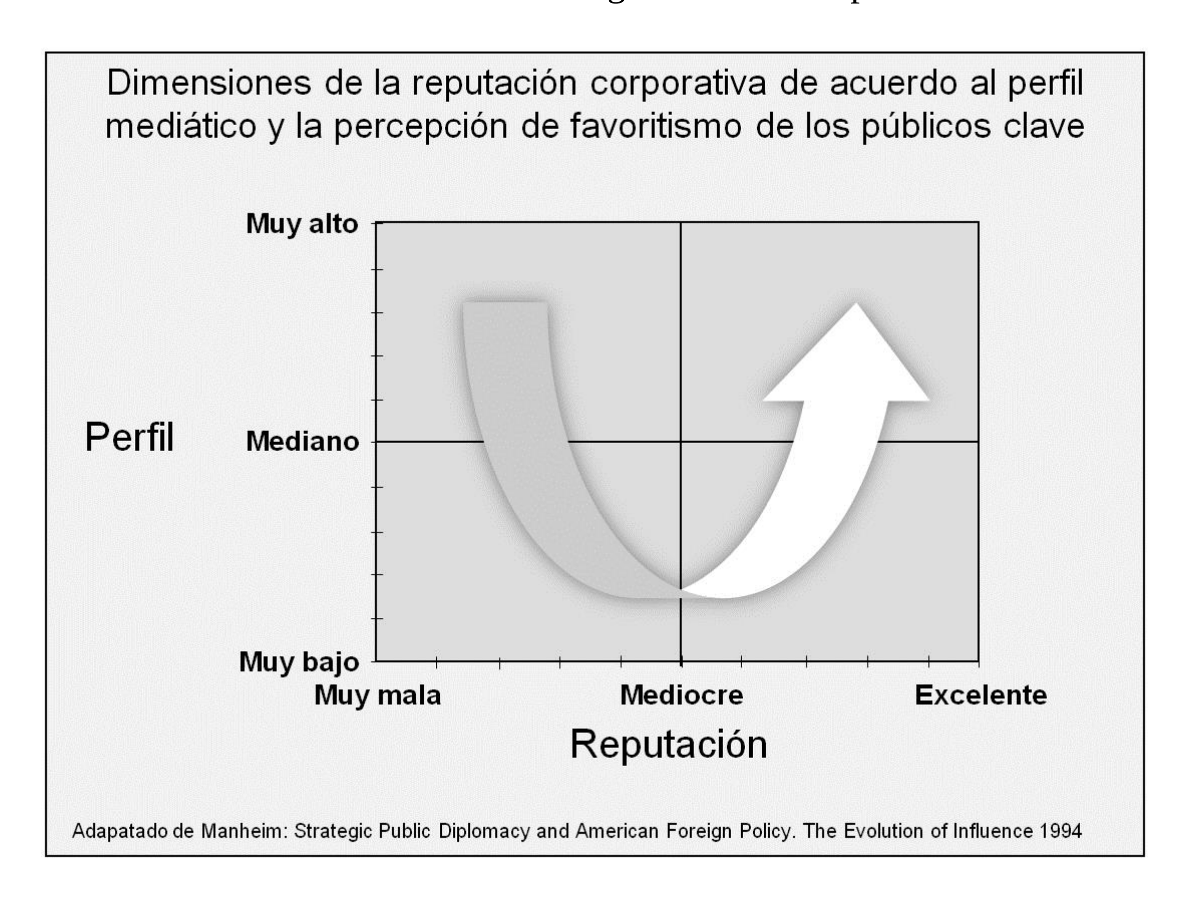
Pero cuando se descubrió el fraude producto de tejer una maraña contable que incluyo a mas de 3.000 sociedades ficticias para esconder sus pérdidas por 638 millones de dólares, y se desató el escándalo que hizo caer estrepitosamente el valor de sus acciones a unos pocos centavos a comienzos de 2002, llevando a la empresa a la quiebra con una deuda estimada en 150 mil millones de dólares, Enron pasó en cuestión de semanas a posicionarse en el cuadrante opuesto con Kenneth Lay, que pasó de ser el héroe de Wall Street a ser el enemigo público número uno.

Podría haber tenido un accidente industrial en carácter de catástrofe, sufrido un acto terrorista que afectara su normal desenvolvimiento o haber sufrido un colapso del mercado y tal vez hubiera podido sobrevivir a la crisis. Pero Enron, al igual que Arthur Andersen, la empresa que se supone debía auditar sus estados contables, cometió el peor de todos los pecados violando la confianza de sus stakeholders: sus empleados que ahorraban comprando acciones de la empresa, sus accionistas, sus clientes, los reguladores e incluso la administración Bush de la cual la empresa fue el mayor patrocinador de su campaña política. Como suele decir Warren Buffet, considerado uno de los más grandes inversionistas del mundo y el mayor accionista y CEO de Berkshire Hathaway: "*Lleva 20 años construir una buena reputación y cinco minutos arruinarla. Si usted pensara en eso, seguramente haría las cosas en forma diferente*".

Queda claro entonces que tratar de recorrer el camino fácil de pasar de una alta exposición pública con una mala o muy mala imagen a ganar o reconquistar en poco tiempo una reputación de excelencia de tal modo de contar con una alta cobertura mediática que posicione a la empresa en el cuadrante donde todas quieren estar, es un imposible absoluto.

El camino obligado lleva en el mejor de los casos por un trotuoso camino en “U” de cuatro etapas, plagado de obstáculos representados por la sos-

pecha permanente y el descreimiento generalizado de los públicos clave y la falta total de confianza en la nueva gestión de la empresa.




**1era. Etapa – Desaparecer de la escena**

Por de pronto, lo primero que deba hacer la empresa es poner todos sus esfuerzos en salir del foco mediático, una vez que ha cumplido con el paso inicial necesario para salir de la crisis, dando todas las explicaciones necesarias en forma pública y totalmente proactiva en el momento de desatarse la crisis, reconociendo los errores y el quebrantamiento de las más elementales normas de la ética, cooperando ampliamente con las autoridades en la investigación y el total esclarecimiento de los hechos y demostrando cual es su estrategia y política para sobreponerse y evitar incidentes futuros de la naturaleza cuestionada. Si ha habido un reemplazo del top management,  algo necesario para recuperar un mínimo de credibilidad, este es el momento de presentar al nuevo CEO ante los medios e instituciones empresarias y poner a prueba de capacidad de liderazgo.

**2da. Etapa – "*Duc and cover*"**

"*Duc and cover*" es la expresión que utilizan los anglosajones para expresar la idea de bajar la cabeza (en la trinchera) para cubrirse de las balas y esquirlas. Es el equivalente de nuestra frase "mantenerse bajo la línea del radar", es decir pasar desapercibido. Y eso es exactamente lo que deben hacer las empresas que quieren salir de una crisis de integridad grave, si

no quieren que los medios sigan escarbando en el escabroso tema del “caso XYZ”, donde YYZ viene a ser el nombre de nuestra empresa. Es un período en el cual el management está llamado a armarse de paciencia y de un caparazón grueso para contener los reproches y las críticas que llueven de todos lados. Y también es el momento de a focalizar sus esfuerzos en mantener el negocio a flote. Según el caso, este período puede durar de 1 a 2 años.

**3era. Etapa – Aprovechar la buena imagen de los productos**
Esta etapa se inicia poco tiempo después de comenzada la etapa 2 y corre parcialmente en paralelo. Todo el esfuerzo debe estar puesto en promocionar los productos y servicios de la compañía para asegurar la participación de mercado. Es el momento donde la publicidad debe mostrar sus dotes para centrar la mirada de los públicos en la calidad de la oferta de la empresa desviando la atención de su reciente historial institucional. Al mismo tiempo es el momento en que la competencia tratará de aprovechar por todos los medios de hacerse de *market share* a costa de la compañía. Y esa agresividad se materializará en fuertes campañas publicitarias por lo cual la empresa deberá redoblar sus esfuerzos en ese mismo campo. No sería nada raro que en esta fase la empresa sea también víctima de operaciones de prensa, aprovechando la mala prensa que ya tiene, para desplazarla de su participación en proyectos de importancia. La 3er. Etapa puede prolongarse de 3 a 5 años en promedio.

**4ta. Etapa – La reconstrucción de los lazos de confianza**
Según el nivel de la crisis, esta etapa puede comenzar a partir del sexto o séptimo año de finalizada la crisis. Sin embargo la duración del período depende de dos factores: a) si el fraude tuvo un efecto “planetario” y las demandas judiciales tienen o no repercusión en los medios y b) si se trata de un caso que involucra a funcionarios del gobierno involucrados en un escándalo de sobornos, en cuyo caso es casi seguro que la oposición política lo utilizará hasta el cansancio para arremeter contra el gobierno. En esa situación la única forma de salir de la tapa de los diarios es que ocurra un escándalo más grave aún que empañe al primero o que cambie el gobierno. En ese período cualquier intento de buscar influyentes para evitar que el nombre de la empresa sea titular de noticias negativas no hará más que empeorar la situación.

El psicólogo y filósofo norteamericano William James (1842–1910) solía afirmar que "*Si nos acordáramos de todo, nos sentiríamos tan mal como cuando no nos acordamos de nada*". Para nuestra suerte, el cerebro humano hace que con el tiempo nos olvidemos de las cosas que pueden haber sido escandalosas, embarazosas o desagradables para nosotros en al-

gún momento, pero que fuera de su época, nos resultan irrelevantes. Es por eso que olvidar ayuda a aprender ya que la información menos relevante depositada en nuestra memoria se vuelve inaccesible para quedarnos con la información que es más importante para nuestra supervivencia diaria.

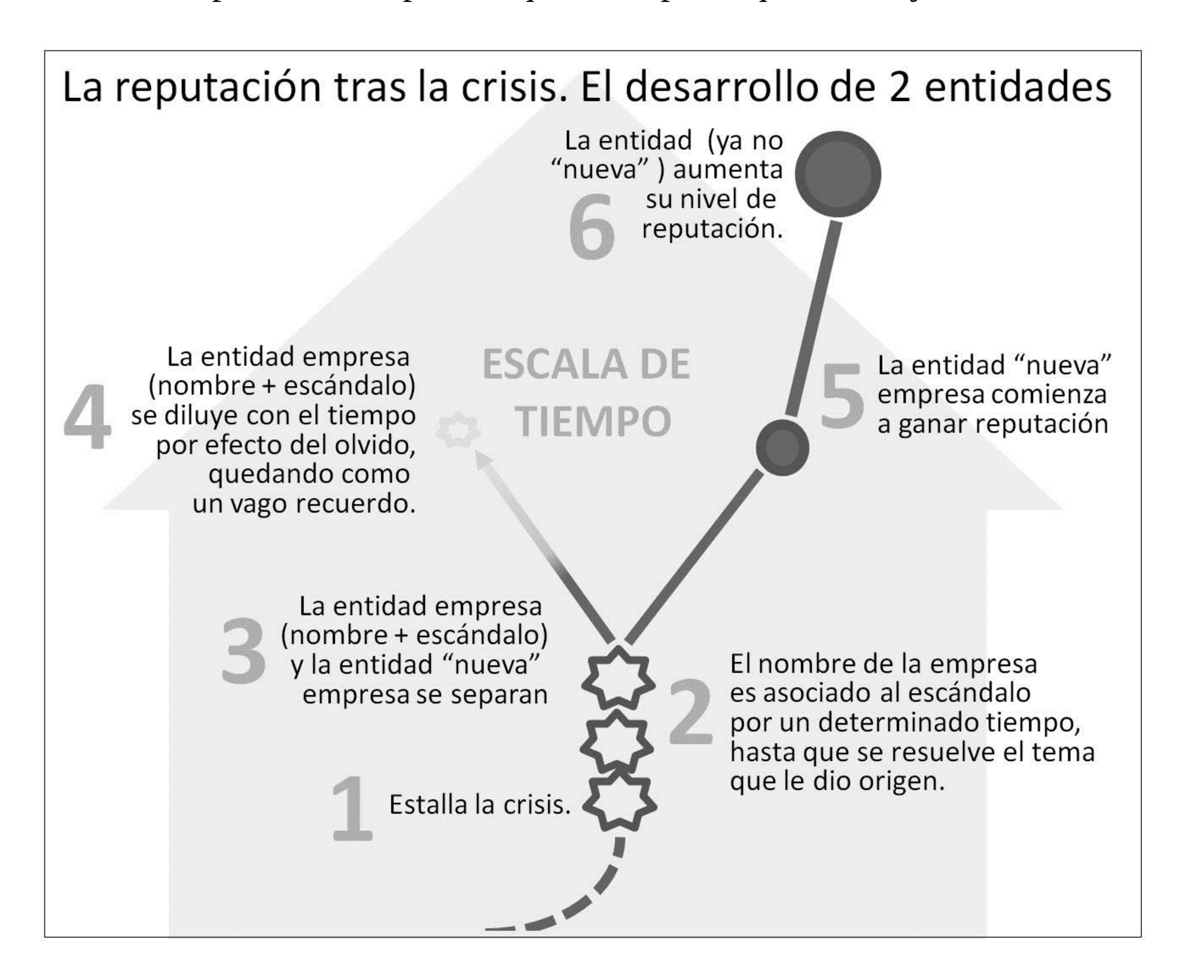
En 2012 neurocientíficos de la Universidad de Cambridge del Reino Unido, descubrieron que la forma en que procesamos los pensamientos que nos causan dolor, desesperación o vergüenza, no depende de nuestra voluntad o del grado de optimismo o pesimismo que tengamos, sino de la forma en que funciona nuestro cerebro individual. Según Roland Benoit, miembro de la Unidad de Cognición y Ciencias del Cerebro de la universidad y autor de una investigación sobre la memoria publicada en octubre de ese año en la revista Neuron [1], el cerebro humanos utiliza dos mecanismos distintos que causan el olvido. El primero consiste en detener o bloquear el proceso de recuperación de la memoria, mientras que el segundo reemplaza los recuerdos desagradables con otros pensamientos. Ambas estrategias son igualmente eficaces –según Benoit- para deshacerse de los recuerdos desagradables.

## La disociación de 2 entidades independientes

Este proceso trabaja a nuestros favor cuando tratamos de recuperar la reputación de la empresa dañada por nosostros mismos. Con el correr del tiempo la gente tiende a olvidar en forma creciente los detalles del hecho, cuya entidad termina independizándose y alejandóse más y mas de la “nueva” empresa con el paso de los años. De tal modo es posible volver a ganar reputación en tanto y en cuanto no se repita el más mínimo incidente que pueda ser asociado a aquel que nos sumió en la crisis. Como si fueran dos entidades independientes en dos mundos paralelos, conviven ahora la empresa y el “caso XYZ” (que dio lugar a la crisis mediática y donde XYZ es el nombre de la empresa). Conforme pasa el tiempo la primera irá creciendo mientras que de la segunda solo quedará un vago recuerdo que persistirá en la memoria colectiva como el “caso XYZ”, como la cicatriz dejada por lo que alguna vez fue una muy profunda herida. Es esta etapa en la que la empresa, sin prisa y sin pausa, deberá reestablecer los lazos emocionales que alguna vez la conectaron con sus públicos claves y que dieron orígen a esa percepción de excelencia. Sin embargo una cosa debe tenerse en cuenta: aquella nota de credito de credibilidad que la em-

[1] Benoit, Roland G. y Anderson, Michael C. : Opposing Mechanisms Support the Voluntary Forgetting of Unwanted Memories. Neuron, volúmen 76, edición 2, págs 450 a 460. Octubre 18 de 2012.

presa obtuvo al lograr una reputación especial, es decir, el “beneficio de la duda” en casos de crisis futuras, ya no será otorgada por segunda vez. La gente olvida pero Internet y su colosal archivo nos puede traer rápidamente al presente ese pasado que la empresa quisiera dejar atrás.




## El caso Siemens y cómo volver del infierno

A fines del año 2006, la alemana Siemens AG, una de las empresas tecnológicas más grandes del mundo, con una facturación de 73.515 millones de euros en 2012 y presencia en 128 países, fue motivo titulares en tapa de todos los medios internacionales cuando salió a la luz que había estado involucrada en una práctica global y sistemática de pagos de sobornos a funcionarios de gobierno de distintos países, para obtener negocios.

Paralelamente a la investigación que se inició por parte de la justicia alemana, la Securities and Exchange Comission de Estados Unidos (SEC) inició su propia investigación que resultó en el inicio de una demanda judicial contra Siemens por violación del Foreign Corrupt Practices Act, la ley norteamericana que hace responsables a las empresas que cotizan en

los Estados Unidos (Siemens lo hace desde 2001) por el pago de sobornos en cualquier país.

Cuando se trata de castigar a las empresas transgresoras, la SEC opta por la política de "*name and shame*" (nombrar y avergonzar), esto es: poner en evidencia a la empresa divulgando ampliamente su delito, y aplicarle una pena allí donde más le duele: en la caja, mediante la aplicación de una multa considerable acorde a su tamaño y nivel de facturación.

La demanda de la SEC contra Siemens fue realizada ante la corte del distrito de Columbia, la que, con la cooperación de la empresa y de la justicia alemana, corroboró que Siemens había realizado al menos 4.283 "pagos indebidos" por un total de 1.400 millones de dólares, que fueron usados para sobornar a funcionarios para obtener negocios alrededor del mundo, entre los que se contaron el diseño y construcción de líneas de trenes en Venezuela, líneas de metro y señalización en China, plantas de energía en Israel, líneas de transmisión eléctrica de alto voltaje en China; redes de telefonía celular en Vietnam, Bangladesh y Grecia; proyectos de telecomunicaciones en Nigeria, aparatos médicos en Vietnam, China y Rusia; sistemas de control de tráfico en Rusia; refinerías en México y documentos nacionales de identidad en Argentina. Siemens también pagó sobornos a ministros Iraquíes en relación a la venta de plantas de energía y equipos, bajo el Programa de las Naciones Unidas Petróleo por Comida.

La Corte sostuvo que con el pago de los mencionados sobornos, Siemens había obtenido ganancias por aproximadamente 1.100 millones de dólares con más de 332 proyectos [1].

Como consecuencia del proceso legal iniciado en Alemania y por la SEC, Siemens tuvo que pagar multas por la suma de 1.654 millones de dólares: 350 millones de dólares en devolución de ganancias e intereses (SEC); 450 millones de dólares de multa criminal (U.S. Department of Justice) y 854 millones de dólares de multas en Alemania.

En Noviembre de 2006 ya había renunciado el ex CEO Klaus Kleinfeld y todo el directorio así como el ex presidente del Consejo de Vigilancia Heinrich von Pierer (bajo cuyo mandato como CEO ocurrieron la mayoría de los pagos impropios). La nueva junta directiva al mando de Peter Löscher comenzó rápidamente a implementar reformas al sistema de controles internos mientras profundizó hasta los niveles inferiores la investi-

---

[1] Kabbas, Flavia: RSE. El Caso Siemens. ¿Es la reputación en la actualidad una ventaja competitiva?. Business School. Universidad Argentina de la Empresa. 2012.

gación. Paralelamente inició un rigurosísimo proceso interno para evitar los pagos indebidos. Dos años más tarde, luego de las sanciones impuestas por la justicia, realizó un cambio profundo de su estructura y de su cultura interna para convertirse en una de las empresas más comprometidas con el cumplimiento de las normas a nivel global.

Desde entonces, Siemens reforzó sus reglamentos y su Código de Conducta, cuyos principios aplica a quienes actúan en nombre de la firma y a proveedores y socios comerciales. También desarrolló un sistema de prevención, detección y respuesta ante actos de corrupción, a cargo de un equipo compuesto por más de 600 auditores e investigadores forensicos, al tiempo que implementó incentivos para el cumplimiento del buen gobierno (el 17,5 por ciento de los premios de los ejecutivos están atados al *compliance*). En este proceso de cambio, varios fueron los elementos cruciales para convertirse en un líder reconocido en términos de integridad.

Por de pronto la implementación del ya nombrado Programa de Cumplimiento, organizado en tres niveles de acción: la prevención, la detección y la respuesta. Estos niveles de acción abarcan todas las actividades de la compañía, la que así se asegura de que se cumplen todas las leyes y regulaciones, así como los propios principios internos y las normas existentes de la empresa.

Otro elemento crucial del cambio fue su nuevo reglamento en materia de anticorrupción, entre los que destaca su Código de Conducta mucho más severo en los negocios. Sus principios y prescripciones generales se aplican no sólo a los asesores y socios de negocio que actúan en nombre de Siemens sino también a los proveedores, socios comerciales y otras entidades con las que desarrolla negocios y proyectos.

Al año siguiente, en Julio de 2009 Siemens suscribió un acuerdo con el Banco Mundial mediante el cual la compañía se comprometió a cooperar para cambiar las prácticas de la industria y comprometerse en la Acción Colectiva con el Banco Mundial para combatir el fraude y la Corrupción. En ese marco, la empresa alemana lanzó su “Iniciativa Global Siemens”, un programa que involucra a toda la organización en la lucha contra la corrupción y el fraude a través de la acción colectiva, la educación y el entrenamiento. El objetivo principal fue crear condiciones justas de mercado para todos los competidores a través de la lucha contra la corrupción y el fraude, centrándose en el apoyo a proyectos que tengan un claro impacto en el ambiente de negocios, y que puedan mostrar resultados objetivos y medibles, y que tengan potencial para ser replicados.

En 2011 obtuvo el Premio a la Sustentabilidad otorgado por  a Fundación Alemana de Sustentabilidad en cooperación con el Gobierno Federal, el Consejo de Desarrollo Sustentable, asociaciones de comercio, organizaciones civiles e instituciones de investigación. Al año siguiente, Siemens por primera vez lideró el Índice de Sustentabilidad Dow Jones (DJSI) en la categoría "Productos y Servicios Industriales". Asimismo, fue elegida Líder por quinto año consecutivo en el sector de "Industrias Diversificadas".

En sólo cuatro años, desde el inicio de la crisis en 2006, la compañía logró sanear su reputación y transformarse en una de las empresas referentes a nivel global en materia de lucha contra la corrupción empresaria y responsabilidad social. El período de recuperación es, tras el mayor escándalo de corrupción de una empresa alemana, notoriamente corto debido no solo al esfuerzo puesto en el cambio por la empresa, sino por el atenuante de que los casos de corrupción no se dieron en Alemania mismo sino en países de economía emergente y sobre todo porque no afectaron a funcionarios públicos de su propio país. Otro hubiera sido el cantar si hubiera estado involucrado en la trama de corrupción el gobierno alemán.

**PARA TENER EN CUENTA**

La gente perdona casi cualquier cosa, excepto una negligencia grave, la crueldad y arrogancia y sobre todo la falta de ética.

**Las 10 cosas ineludibles que la empresa debe hacer para recuperar su reputación o al menos parte de ella (en orden cronológico):**

1. La gente perdona casi cualquier cosa, excepto una negligencia grave, la crueldad y arrogancia y sobre todo la falta de ética. Si la gravedad lo amerita, la Junta de Accionistas debería reemplazar al management que estuvo involucrados en la crisis. Frecuentemente es la *conditio sine qua non* para reganar la credibilidad y confianza de los públicos

2. El (nuevo) CEO debe conceder el derecho a enojo de los públicos y pedir disculpas públicamente, mostrando un remordimiento sincero y actuando en consecuencia (a sabiendas de que ello será insuficiente)

3. Debe aclarar los hechos que generaron la crisis, proporcionando toda la información necesaria, eventualmente en ruedas de prensa y en el sitio web de la compañía.

4. Debe comprometerse a que la empresa será un mejor ciudadano corporativo, remediando el problema, resarciendo a los perjudicados y garantizando que algo como lo que motivó la crisis no volverá a ocurrirle. Eventualmente debe considerar encarar un proceso de cambio cultural. No debe hacer promesas que no esté seguro de poder cumplir.

5. Si el origen de la crisis ha sido un fraude, soborno u otro motivo relacionado a una falta de ética, la empresa debe contratar una agencia externa independiente para realizar una auditoría forensica y cooperar intensamente con las autoridades involucradas en la investigación del caso.

6. Todos los sistemas de detección temprana de riesgos deben funcionar como un reloj para prevenir efectos secundarios de la crisis que pudieran generar nuevos incidentes.

7. Debe dejar pasar tiempo prudencial antes de reaparecer (aumentar el perfil) nuevamente. Si hay causas legales con repercusión mediática debiera esperar el desenlace del juicio.

8. Mientras eso sucede, debe basar su relación con los públicos externos en la comunicación comercial apoyada en aquellos aspectos de la empresa que quedaron al margen del daño reputacional. Frecuentemente se trata de la imagen de marca y de sus productos.

9. Cuando el motivo de la crisis está cayendo en el olvido y las acciones posteriores de la empresa para mejorar su posicionamiento ya son reconocidas, se debe reiniciar el diálogo con todos los *stakeholders* para recuperar la confianza y credibilidad perdida.

10. Cuando la empresa ha vuelto a reganar sus fortalezas en el mercado es conveniente realizar una campaña institucional amplia y masiva poniendo énfasis en los nuevos valores de la organización.

En la actualidad cuatro son las causas que convergen y explican el emergente de la reputación corporativa como el fenómeno de mayor trascendencia en el management moderno: La complejidad de la economía globalizada, que exige un sólido respaldo corporativo a las actividades de las empresas en entornos diversos; la indiferenciación de los mercados a causa del exceso de la capacidad productiva y de la homogeneidad de la oferta de productos y servicios; las crisis empresariales producidas por la trasgresión de ciertos principios éticos, y los nuevos valores empresariales que están propiciando una evolución desde la lógica de la rentabilidad total para el accionista hacia una lógica empresarial más equilibrada basada en la sustentabilidad no solo financiera, sino también social y medioambiental.

En este contexto, en el cual gran parte del poder está fuera de las compañías, la clave está en entender cuáles son las expectativas, qué esperan de la empresa los grupos de interés y cómo llegar a transformar ese vínculo emocional que significa confiar y creer en la organización.

En "El Valor del Capital Reputacional - Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico" Michael Ritter destaca la importancia de la reputación como factor de generación de valor para las empresas en los tiempos que corren, y explica la dificultad que encierra este concepto en su desempeño de los negocios y los resultados financieros. Plantea la complejidad de las organizaciones y de los mercados y el rol protagónico que desempeña la comunicación corporativa en esos contextos. También introduce al lector en el concepto de la comunicación política de las empresas y en el de la percepción de sus públicos clave. Desarrolla la problemática de los activos intangibles en la valorización de las organizaciones e incursiona en la gestión de riesgos y en el manejo de la reputación y su cuidado. Finalmente analiza los factores que conducen a una reputación de excelencia, el efecto de las crisis graves como factores fulminantes de la pérdida de prestigio y la difícil pero no imposible tarea de su recuperación.

Esta obra está patrocinada por las siguientes organizaciones:







